Biblioteca de Management

Paraschiv Vagu • Ion Stegăroiu
Gabriel Croitoru
Anişoara Duică
Mircea Duică

III324 431
BCU IAŞI

STRATEGII MANAGERIALE

PRO UNIVERSITARIA

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

III324 431
BCU IASI

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

226

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

PARASCHIV VAGU ION STEGĂROIU

GABRIEL CROITORU ANIŞOARA DUICĂ MIRCEA DUICĂ

STRATEGII MANAGERIALE

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

700434

PARASCHIV VAGU

ION STEGĂROIU

GABRIEL CROITORU

ANIŞOARA DUICĂ

MIRCEA DUICĂ

STRATEGII MANAGERIALE

0 000010 75766 BCU IAŞI

PRO UNIVERSITARIA 2014®
BUCUREŞTI

ALE

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Coordonator al colecției
BIBLIOTECA DE MANAGEMENT: Ion POPA

Copyright © 2014, **Editura Pro Universitaria**

Toate drepturile asupra prezentei ediții aparțin
Editurii Pro Universitaria

Nicio parte din acest volum nu poate fi copiată fără acordul scris al **Editurii Pro Universitaria**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
CROITORU, GABRIEL
Strategii manageriale / Gabriel Croitoru, Anișoara Duică, Mircea Duică ; Paraschiv Vagu, Ion Stegăroiu. - București : Pro Universitaria, 2014
Bibliogr.
ISBN 978-606-26-0088-4
I. Duică, Anișoara
II. Duică, Mircea
III. Vagu, Paraschiv
IV. Stegăroiu, Ion
65

Referenți științifici:

Ion POPA
Cosmin DOBRIN
Răzvan NISTOR
Marius PETRESCU

Tehnoredactare:

Georgiana Bondoc
Ligia Caramalău
Radu Matei
Dorin Iancu
Paula Buzescu

Copertă:
Carmen Lucaci

Redactor:
Dana Căpriceru

26 IUN. 2018

BCUIASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CUPRINS

Argument XXV

Prefață XXIX

Partea I
Fundamente ale strategiei 1

Capitolul 1
Strategii 3
1.1. Noțiunea de strategie 3
1.2. De la strategia militară la strategia de afaceri 24
1.3. Tipurile de strategii din punctul de vedere al proceselor de elaborare 30
1.3.1. Strategii deliberate 31
1.3.2. Strategii emergente 33
1.3.3. Strategii realizate 44
1.4. Tipurile de strategii din punctul de vedere al adaptării la condițiile de mediu 48
1.5. Abordarea prin conținut și abordarea prin procese 50
1.6. Critica lui H. Mintzberg cu privire la definirea strategiei exclusiv pe baza planificării 52

Capitolul 2
Segmentarea strategică – fundament al analizei strategice 57
2.1. Noțiunea de segment strategic 57
2.2. Segmentarea strategică și regulile care stau la baza acesteia 58
2.3. Etapele procesului de segmentare strategică 60
2.4. Metodele de segmentare strategică 62
2.5. Criteriile de segmentare strategică 65
2.6. Deosebirile dintre segmentarea strategică și segmentarea de marketing 71
2.7. Utilitatea și limitele segmentării strategice 76

BCU "CAROL I" - TRAU UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 3
Procesul strategic **81**
3.1. Natura şi etapele procesului strategic 81
3.2. Analiza strategiei curente şi a situaţiei economico-financiare prezente a întreprinderii 89
3.3. Elaborarea variantelor strategice 94
3.3.1. Modelul LGAC 94
3.3.2. Modelul I. Ansoff 99
3.3.3. Modelul „Valorificare bursieră. Pentagonul McKinsey" 108
3.3.4. Modelul Sicard 109
3.3.5. Benchmarking-ul metodă indirectă de formulare a strategiilor 113
3.4. Alegerea variantei strategice optime. Criterii de evaluare a variantelor strategice 118
3.4.1. Criterii de evaluare a variantelor strategice 118
3.4.2. Alegerea variantei strategice optime 128
3.5. Realizarea strategiei 134
3.5.1. Rolul realizării strategiei în procesul strategic 134
3.5.2. Natura schimbărilor care au loc în întreprindere ca urmare a realizării strategiei 137
3.5.3. Domeniile în care au loc schimbările strategice 138
3.5.4. Instrumentele folosite în realizarea strategiei 140

Capitolul 4
Instrumentele folosite în fundamentarea deciziilor strategice **147**
4.1. Avantajul concurenţial 147
4.1.1. Natura avantajului concurenţial şi elementele componente ale acestuia 147
4.1.2. Teorii ale surselor avantajelor concurenţiale 154
4.1.2.1. Teoria poziţiei concurenţiale în sector: avantajele generice 155
4.1.2.2. Teoria bazată pe resurse 157
4.1.2.2.1. Noţiunea de resurse şi clasificarea acestora 157
4.1.2.2.2. Constituirea bazei potenţiale a unui avantaj concurenţial 163
4.1.2.2.3. Calităţile cerute unei resurse pentru susţinerea în timp a avantajului concurenţial 163
4.1.2.2.4. Competenţele distinctive, capacităţile strategice şi avantajele concurenţiale 166
4.1.2.3. Teoria „value disciplines" 172
4.1.3. Sustenabilitatea şi erodarea avantajelor concurenţiale 173

BCUIASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

4.1.3.1. Sustenabilitatea avantajului concurențial 173
4.1.3.2. Erodarea avantajelor concurențiale 176
4.2. Curba de experiență şi implicațiile sale strategice 181
4.2.1. Noțiunea de efect de experiență şi relația efect de experiență/cost unitar de producție 181
4.2.2. Formula matematică a curbei de experiență 190
4.2.3. Cauzele efectului de experiență 191
4.2.4. Condițiile de verificare a legii de experiență 197
4.2.5. Implicațiile strategice ale curbei de experiență 198
4.2.6. Limitele legii „curba de experiență" şi pericolele strategiilor care decurg din acestea 207
4.3. Lanțul de valoare-sursă de avantaj concurențial 215
4.3.1. Definirea conceptului de lanț de valoare 215
4.3.2. Identificarea lanțului de valoare al întreprinderii 218
4.3.2.1. Clasificarea activităților creatoare de valoare 218
4.3.2.2. Stabilirea activităților pertinente dintr-un lanț de valoare 225
4.3.2.3. Analiza legăturilor în cadrul lanțului de valoare 225
4.3.3. Folosirea lanțului de valoare în reperarea surselor de avantaj concurențial 227
4.3.4. Implicațiile strategice ale lanțului de valoare 229
4.3.5. Avantajele şi limitele lanțului de valoare 231
4.3.6. Influența tehnologiei informației asupra lanțului de valoare 233
4.3.7. Sistemul de valoare 237
4.3.7.1. Noțiunea de sistem de valoare 237
4.3.7.2. Alegerea verigilor din sistemul de valoare-problemă de strategie 238

Partea a II-a
Clasificarea strategiilor în funcție de nivelurile de elaborare a acestora 241

Capitolul 5
Prezentarea nivelurilor de elaborare a strategiei 243
5.1. Nivelurile ierarhice şi responsabilitățile ce revin acestora cu privire la elaborarea strategiilor 243
5.2. Strategie corporativă la nivelul întreprinderii 247
5.3. Strategiile la nivelul unităților strategice de afaceri 251
5.4. Strategia funcțională 255
5.5. Strategia operațională 258

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 6
Strategii la nivelul întreprinderii: strategii corporative 259
6.1. Strategii corporative într-o întreprindere multiunități strategice de afaceri (întreprindere multiprodus) 259
6.1.1. Noțiunea de portofoliu de activități 259
6.1.2. Analiza portofoliului de activități 261
6.1.3. Matrice generice ale portofoliului de activități 263
6.1.4. Managementul portofoliului de activități 266
6.1.5. Avantajele şi inconvenientele matricelor de analiză a portofoliului de activități 273
6.2. Matricele de analiză a portofoliului de activități 277
6.2.1. Matricea rată de creştere a pieței, a segmentului de activitate /cotă relativă de piață (matricea BCG). Variabilele şi ipotezele fundamentale ale matricei BCG 278
6.2.1.1. Etapele folosirii matricei BCG 285
6.2.1.2. Caracteristicile domeniilor strategice de activitate, raporturile acestora față de resurse şi nevoi, cotele de piață, ratele de creştere şi natura fluxurilor nete de fonduri 291
6.2.1.3. Formularea strategiilor pe baza poziționării 300
6.2.1.4.Analiza dinamică a portofoliului de activități în matricea BCG 305
6.2.1.5. Utilitatea şi inconvenientele folosirii matricei BCG în elaborarea strategiilor 309
6.2.2. Noul model al matricei BCG: Matricea volum – diferențiere: sisteme concurențiale. Caracteristicile matricei şi sistemele concurențiale. 321
6.3. Metode de analiză multicriterială 331
6.3.1. Matricea atractivitatea sectorului/atuuri (poziția concurențială) - Matricea GE – McKinsey 333
6.3.1.1. Restructurarea companiei General Electric 333
6.3.1.2. Variabilele matricei 334
6.3.1.3. Etapele folosirii matricei GE-McKinsey 335
6.3.1.4. Utilitatea şi limitele folosirii matricei GE- McKinsey în elaborarea strategiilor 351
6.3.2. Matricea A. D. Little (matricea ADL) 356
6.3.2.1 Variabilele matricei ADL 356
6.3.2.2. Fazele ciclului de viață al activității 359

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

6.3.2.3. Relația dintre pozițiile concurențiale, nivelul de maturitate al sectorului și situația financiară în matricea ADL 362
6.3.2.4. Avantajele și limitele matricei ADL 367
6.3.4. Modelul PIMS (Profit Impact of Market Strategies) 369
6.3.4. Modelul MACS (Market Activated Corporate Strategy) 376
6.3.5. Matricea mixul parental (parenting mix) 379
6.3.6. Matricea Ashridge 381
6.3.7. Matricea resurse/piețe (matricea Hamel – Prahalad) 383
6.3.8. Matricea „competențe fundamentale/piețe 385
6.4. Matricele tehnologice 387
6.4.1. Integrarea tehnologiei în analiza de portofoliu și impactul acesteia asupra situației concurențiale 387
6.4.2. Diagnosticul situației tehnologice a întreprinderii 391
6.4.2.1. Patrimoniul tehnologic 391
6.4.2.2. Tipologia concurențială a tehnologiilor 392
6.4.2.3. Tipuri de matrice tehnologice 393
6.4.2.3.1. Matricea „impactul concurențial al tehnologiei" /nivelul de cunoaștere a tehnologiilor (matricea Stanford Research Institute) 393
6.4.2.3.2. Ciclul de viață al tehnologiilor 395
6.4.2.3.3. Managementul strategic al tehnologiei potrivit concepției lui R. Foster 398
6.4.2.3.4. Previziunea evoluției tehnologiilor 399
6.4.2.3.5. Formularea și alegerea strategiei tehnologice 400
6.4.2.3.6. Matricea „poziție concurențială - poziție tehnologică. Alegerea strategiilor tehnologice 405
6.4.2.3.7. Metoda „arborilor tehnologici" 409
6.5. Grapele tehnologice 411
6.5.1. Conceptul de grapă tehnologică 411
6.5.2. Aportul grapelor tehnologice în formularea strategiilor întreprinderii ... 416
6.5.3. Analiza tridimensională 417
6.5.4. Un model global de opțiuni strategice care integrează tehnologia 418
6.5.5. Două modalități de a avea o tehnologie: „a face" sau „a cumpăra" 419
6.5.6. Concluzii privind relația tehnologie și strategie 422

Capitolul 7
Strategii la nivelul unității strategice de afaceri (UAS), domeniului strategic de activitate (DSA) 425
7.1. Strategii concurențiale 425

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

7.1.1. Natura strategiilor concurențiale și regulile ce trebuie respectate la elaborarea acestor strategii 425
7.1.2. Strategii generice 429
7.1.2.1. Aspecte generale 429
7.1.2.2. Strategia dominării prin costuri mici 433
7.1.2.2.1. Conținut și domeniile de aplicare 433
7.1.2.2.2. Avantajele, limitele și riscurile strategiei de dominare prin costuri 439
7.1.2.2.3. Căi de luptă cu întreprinderile concurente, folosind strategia costurilor mici 444
7.1.2.2.4. Strategiile de preț folosite în cazul strategiei de dominare prin costuri 446
7.1.2.3. Strategia de diferențiere 449
7.1.2.3.1. Conținutul, zonele, sursele și posibilitățile de diferențiere 449
7.1.2.3.2. Legătura dintre caracteristicile strategiei de diferențiere și implicațiile organizatorice 465
7.1.2.3.3. Avantajele, limitele și riscurile strategiei de diferențiere 466
7.1.2.4. Strategia focalizării sau specializării pe o nișă 471
7.1.2.4.1. Conținutul, formele și situațiile când se utilizează 471
7.1.2.4.2. Avantajele, limitele și riscurile strategiei de focalizare 474
7.1.2.5. Sinteza strategiilor generice 476
7.1.2.6. Strategia costurilor optime 477
7.1.2.7. Caracteristicile distinctive ale strategiilor generice 479
7.1.2.8. Împotmolirea pe calea de mijloc 480
7.1.2.9. Alinierea funcțiunilor întreprinderii cu strategiile concurențiale generice 485
7.2. Strategii adaptive 487
7.3. Ciclul de viață al unui sector de activitate 491
7.3.1. Noțiunea și etapele ciclului de viață al unui sector de activitate 491
7.3.2. Utilitatea ciclului de viață al unei activități 507
7.3.3. Critica modelului ciclului de viață al sectorului 509

Partea a III–a
Modalități de dezvoltare strategică 511

Capitolul 8
Modalități de dezvoltare a întreprinderilor: creșterea internă și creșterea externă 513

Capitolul 9
Modalități de creștere internă 525
9.1. Strategii de expansiune şi de diversificare: Matricea Ansoff 525
9.1.1. Pătrunderea pe piață 527
9.1.2. Dezvoltarea de noi produse 529
9.1.3. Dezvoltarea de noi piețe 532
9.1.4. Diversificarea 534
9.1.4.1. Conceptul de diversificare 534
9.1.4.2. Factorii care pledează pentru diversificare 536
9.1.4.3. Formele diversificării 538
9.1.4.4. Strategii în funcție de aportul adus de activitatea adăugată la dezvoltarea problemei strategice 549
9.1.4.5. Metode de măsurare a gradului de diversificare 550
9.2. Crearea unei noi divizii autonome (internal new venture) 551

Capitolul 10
Modalități de creştere externă 553
10.1. Alianțele strategice 553
10.1.1. Noțiunea de alianță strategică. Caracteristicile alianțelor strategice 553
10.1.2. Factorii care au influențat în timp încheierea de alianțe strategice 563
10.1.3. Relația număr de întreprinderi aliat/ capacități organizatorice 563
10.1.4. Obiectivele strategice ale alianțelor 564
10.1.5. Tipologiile alianțelor strategice 568
10.1.6. Portofoliul de alianțe 579
10.1.7. Motivele pentru care întreprinderile încheie alianțe 581
10.1.8. Regulile ce trebuie respectate pentru ca alianța să aibă succes 587
10.1.9. Avantajele alianțelor comparativ cu avantajele celorlalte forme de dezvoltare externă 591
10.1.10. Inconvenientele, limitele şi riscurile alianțelor strategice 594
10.2. Parteneriatele 603
10.2.1. Noțiunea de parteneriat 603
10.2.2. Tipuri de parteneriate 603
10.2.2.1. Parteneriatul de simbioză 603
10.2.2.2. Parteneriatul de impartiție 605
10.2.2.2.1. Riscurile parteneriatului de impartiție 610
10.2.2.2.2. Principalele forme de parteneriat de impartiție (subcontractarea, coîntreprinderile) 611
10.3. Francizele 627
10.3.1. Noțiunea de franciză 627

BCUIAȘI UNIVERSITY LIBRARY

10.3.2. Avantajele şi inconvenientele francizorului şi concesionarului 634
10.4. Licența 637
10.4.1. Noțiunea de licență 637
10.4.2. Avantajele şi inconvenientele acordului de licență 640
10.5. Fuziunile 642
10.6. Achizițiile 647
10.6.1. Noțiunea de achiziție 647
10.6.2. Clasificarea achizițiilor 649
10.6.3. Instrumente destinate întreprinderilor pentru a se apăra împotriva ofertelor publice de achiziții ostile 654
10.6.4. Evoluția fuziunilor şi achizițiilor 660
10.6.5. Rațiunile pentru care au loc fuziunile şi achizițiile 666
10.6.6. Principalele cauze ale eşecurilor unor fuziuni şi achiziții 669
10.6.7. Procesul de achiziție a unei întreprinderi 671
10.6.7.1. Conținutul procesului de achiziție 671
10.6.7.2. Nivelurile de evaluare a întreprinderilor țintă 673
10.6.7.3. Rolul „due diligence" în evaluarea atractivității întreprinderii 677
10.6.7.4. Etapele procesului de realizare a achizițiilor 678
10.6.7.5. Modalitățile de plată ale achiziției 695
10.6.7.6. Tehnicile de finanțare a achizițiilor 697
10.6.7.7. Subsidiarele – proprietate integrală 698
10.7. Alegerea modalităților de creştere externă, de intrare pe o piață străină 699

Capitolul 11
Strategii internaționale 707
11.1. Noțiunea de internaționalizare a întreprinderilor 707
11.2. Factorii de internaționalizare şi oportunitatea internaționalizării 709
11.2.1. Factorii de internaționalizare 709
11.2.2. Oportunitatea internaționalizării 714
11.2.3. Impactul internaționalizării asupra funcționării strategice, competențelor şi resurselor cheie ale întreprinderii 717
11.2.4. Internaționalizarea întreprinderilor şi performanța acestora 718
11.3. Diagnosticarea poziției internaționale 720
11.4. Modalități de internaționalizare a întreprinderilor 722
11.5. Avantajele şi inconvenientele diferitelor modalități de internaționalizare 732
11.6. Eficacitatea globală şi adaptarea locală – elemente de bază în formularea strategiilor internaționale 738

11.7. Avantajul concurențial național. Diamantul lui Porter 742
11.7.1. Avantajul comparativ și avantajul concurențial 742
11.7.1.1. Factorii de producție 750
11.7.1.2. Intensitatea cererii locale 751
11.7.1.3. Stimularea reciprocă dintre sectoare 752
11.7.1.4. Strategiile întreprinderilor, structurile acestora și concurența dintre ele 752
11.7.2. Factorii de stimulare a rivalității dintre întreprinderi 753
11.7.2.1. Stimularea prin factori de producție 754
11.7.2.2. Stimularea prin investiții 754
11.7.2.3. Stimularea prin inovare 754
11.7.2.4. Stimulare prin dezvoltare economică 754
11.8. Clasificarea strategiilor concurențiale pe piețele internaționale în funcție de presiunile pentru integrarea globală și presiunile pentru responsabilitatea socială 758
11.9. Strategiile internaționale potrivit lui M. Porter 764
11.10. Criteriile de internaționalizare 767
11.11. Internaționalizarea întreprinderilor – proces evolutiv, secvențial 771
11.12. Procesul internaționalizării întreprinderilor din punctul de vedere al naturii activităților și al investițiilor implicate 779
11.13. Alegerea modalității de internaționalizare 781
11.14. Internaționalizarea întreprinderilor și reorganizarea lanțurilor de valoare ale acestora. Relația strategie - structură organizatorică 789
11.14.1. Reorganizarea lanțului de valoare 789
11.14.2. Structura organizatorică a întreprinderilor care practică strategii de internaționalizare 792

Bibliografie 797

Listă figuri 819

Listă tabele 826

Index tematic 829

Index de nume 841

Index de companii, țări, etc. 843

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CONTENTS

Argument /XXV

Introduction /XXIX

Part I
The Fundamentals of strategy /1

Chapter 1.
Strategies /3

1.1. The concept of strategy / 3
1.2. From the military strategy to the business strategy /24
1.3. The types of strategies from the perspective of development processes /30
1.3.1. Deliberate strategies /31
1.3.2. Emergent strategies /33
1.3.3. Realized strategies /44
1.4. The types of strategies from the point of view of adapting to the environmental conditions /48
1.5. The content approach and the processes approach /50
1.6. H. Mintzberg's critic regarding defining the strategy exclusively on planning /52

Chapter 2.
Strategic segmentation- fundament of strategic analysis /57

2.1. The concept of strategic segment /57
2.2. Strategic segmentation and the rules that are at the basis of it /58
2.3. The stages of the process of strategic segmentation /60
2.4. The methods of strategic segmentation /62
2.5. The criteria of strategic segmentation /65
2.6. The differences between strategic segmentation and marketing segmentation /71
2.7. The usefulness and limits of strategic segmentation /76

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Chapter 3.
The strategic process /81
3.1. The nature and the stages of strategic process /81
3.2. The analysis of the current strategy and of the economic and financial situation of the company /89
3.3. Generating alternative strategies /94
3.3.1. LGAC Model /94
3.3.2. I. Ansoff model /99
3.3.3. The Model „Capitalization of stock. McKinsey Pentagon" /108
3.3.4. Sicard Model /109
3.3.5. The Benchmarking- indirect method of formulating strategies /113
3.4. Criteria for analysing strategic alternatives and choosing the optimal strategy /118
3.4.1. Criteria for assessing strategic alternatives /118
3.4.2. Choosing the optimal strategic policy /128
3.5. Implementing the strategy adopted /134
3.5.1. The role of achieving the strategy in the strategic process /134
3.5.2. The nature of the changes that take place in a company as a result of the strategy's achievement /137
3.5.3. The fields where the strategic changes occur /138
3.5.4. The tools used in implementing the strategy /140

Chapter 4.
The tools used in implementing strategic decisions /147
4.1. The competitive advantage /147
4.1.1. The nature of competitive advantage and its components /147
4.1.2. Theories of the sources of competitive advantages /154
4.1.2.1. The theory of competitive position in the sector: generic advantages /155
4.1.2.2. The theory based on resources /157
4.1.2.3. The theory „value disciplines" /172
4.1.3. The sustainability and the erosion of competitive advantages /173
4.1.3.1. The sustainability of competitive advantage /173
4.1.3.2. The erosion of competitive advantages /176
4.2. The experience curve and its strategic implications /181
4.2.1. The concept of experience effect and the relation experience effect/ unit cost of production /181
4.2.2. The mathematical formula of experience curve / 190
4.2.3. The causes of the effect of experience / 191
4.2.4. The conditions of verifying the law of experience /197

BCU IASI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

4.2.5. The strategic implications of the experience curve /198
4.2.6. The limits of the concept „experience curve" and the dangers deriving from it /207
4.3. The chain of value-source of competitive advantage /215
4.3.1. Defining the concept value chain /215
4.3.2. Identifying the value chain of the enterprise /218
4.3.2.1. The classification of the activities that create value /218
4.3.2.2. Establishing the relevant activities in a chain value /225
4.3.2.3. The analysis of the links within the value chain /225
4.3.3. Using the value chain in establising the sources of competitive advantage /227
4.3.4. The strategic implications of the value chain /229
4.3.5. The advantages and limits of the value chain /231
4.3.6. The influence of information technology on the value chain /233
4.3.7. The value system /237
4.3.7.1. The concept of value system /237
4.3.7.2. Choosing the links in the value system - a problem of strategy /238

Part II
The classification of the strategies according to the levels of their development /241

Chapter 5.
Presentation of the levels of generating strategy /243
5.1. Hierarchical levels and their incumbent responsibilities regarding the formulation of strategies /243
5.2. The corporate level strategies /247
5.3. Business level strategies /251
5.4. Functional strategies /255
5.5. Operational strategies /258

Chapter 6.
Strategies at the corporate level: corporative strategies /259
6.1. Corporate strategies in a multi-unit strategic business company /259
6.1.1. The concept of portfolio of activities /259
6.1.2. The analysis of the portfolio of activities /261
6.1.3. Generic matrix of the activities portfolio /263
6.1.4. The management of the portfolio of activities /266

BCU "SPIRU HARET" LIBRARY

6.1.5. The advantages and disadvantages of the matrix of analysis of the portfolio of activities /273
6.2. The matrices of analysis of the portfolio of activities /277
6.2.1.The matrix market growth rate/relative market share (BCG matrix). The variables and underlying assumptions of BCG matrix /278
6.2.1.1. The stages of using the BCG matrix /285
6.2.1.2. The features of the strategic areas of activity, their relations to the resources and needs, market shares, growth rates and nature of net flows of funds /291
6.2.1.3. Formulating strategies based on positioning /300
6.2.1.4. Dynamic analysis of the portfolio of activities in the BCG matrix /305
6.2.1.5. The usefulness and disadvantages of using the BCG matrix /309
6.2.2. The new model of BCG matrix: Volume - differentiation matrix: competitive systems. The characteristics of the matrix and competitive systems /321
6.3. Multi-criteria analysis methods /331
6.3.1. The matrix attractiveness of the sector / strengths (competitive position) – GE -McKinsey matrix /333
6.3.1.1. Restructuring of the company General Electric /333
6.3.1.2. The variables of the GE-McKinsey matrix /334
6.3.1.3. The stages of using the GE-McKinsey matrix /335
6.3.1.4. The usefulness and limits of using the GE-McKinsey matrix in formulating strategies /351
6.3.2. The A. D. Little matrix (ADL matrix) /356
6.3.2.1 The variables of the ADL matrix /356
6.3.2.2. Using the phases of the life cycle of the activity in formulating strategies recording ADL matrix /359
6.3.2.3. The relationship between the competitive positions, the level of maturity of the sector and the financial situation in the ADL matrix /362
6.3.2.4. The advantages and limits of ADL matrix /367
6.3.3. PIMS Model (Profit Impact of Market Strategies) /369
6.3.4. MACS Model (Market Activated Corporate Strategy) /376
6.3.5. The matrix parenting mix (parenting mix) /379
6.3.6. Ashridge Matrix /381
6.3.7. The matrix resources/markets (the matrix Hamel – Prahalad) /383
6.3.8. The matrix „fundamental skills/markets" /385

BCU ASIC CENTRALA UNIVERSITARA LIBRARY

6.4. Technologic matrix /387
6.4.1. The integration of technology in the analysis of portfolio and its impact on competitive situation /387
6.4.2. The diagnosis of the technological situation of the company /391
6.4.2.1. Technological patrimony /391
6.4.2.2. The competitive typology of technologies /392
6.4.2.3. Types of technological matrix /393
6.4.2.3.1. The matrix „competitive impact of technology"/the level of awareness of technology (the matrix Stanford Research Institute) /393
6.4.2.3.2. The life cycle of technologies /395
6.4.2.3.3. The strategic management of technology according to R. Foster' s view /398
6.4.2.3.4. The predicting of development of technologies /399
6.4.2.3.5. Technology strategy formulation and selection /400
6.4.2.3.6. The matrix „competitive position- technological position. Choosing technological strategies /405
6.4.2.3.7. The method of „technological trees" /409
6.5. Technological grapes /411
6.5.1. The concept of technological grapes /411
6.5.2. Harrows technological contribution in formulating the company's strategies /416
6.5.3. Tridimensional analysis /417
6.5.4. A global model of strategic options that integrates technology /418
6.5.5. Two ways of having a technology: „to make" or „to buy" /419
6.5.6. Conclusions related to the relationship between technology and strategy /422

Chapter 7.
Strategies at strategic business unit's level (UAS), strategic domaine of activity (DSA) /425
7.1. Competitive strategies /425
7.1.1. The nature of competitive strategies and the rules to observed in developing such strategies /425
7.1.2. Generic strategies /429
7.1.2.1. General aspects /429

BCU CLUJ-NAPOCA UNIVERSITY LIBRARY

7.1.2.2. The cost leadership strategy /433
7.1.2.2.1. Content and field of implementation /433
7.1.2.2.2. The advantages, limits and risks of the cost leadership strategy /439
7.1.2.2.3 Ways of dealing with business, using the cost leadership strategy /444
7.1.2.2.4. Pricing cost leadership strategies /446
7.1.2.3. Differentiation strategy /449
7.1.2.3.1. Content areas, sources and opportunities for differentiation /449
7.1.2.3.2. The link between the differentiation strategies and organizational skills /465
7.1.2.3.3. The advantages, limits and risks of differentiation /466
7.1.2.4. The focus strategy or niche specialization /471
7.1.2.4.1. Content, forms and situations when it is used /471
7.1.2.4.2. The advantages, limits and risks of the focus strategy /474
7.1.2.5. The synthesis of generic strategies /476
7.1.2.6. The strategy of optimal costs /477
7.1.2.7. The distinctive features of generic strategies /479
7.1.2.8. Getting stuck on the middle way /480
7.1.2.9. Align the enterprises' functions to competitive generic strategies /485
7.2. Adaptive strategies /487
7.3. The life cycle of an activity, sector /491
7.3.1. The concept and the stages of the life cycle of an Activity, sector /491
7.3.2. The usefulness of the lifecycle of an activity /507
7.3.3. The critic of the model of the sector's lifestyle /509

Part III
Ways of strategic development /511

Chapter 8.
Ways of companies' development: internal growth and external growth /513

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Chapter 9.
Ways of internal growth /525
9.1. Expansion and diversification strategies: Ansoff Matrix /525
9.1.1. Market penetration strategy /527
9.1.2. Product development strategy /529
9.1.3. Market development of new strategy /532
9.1.4. Diversification /534
9.1.4.1. The concept of diversification /534
9.1.4.2. Factors that plead for diversification /536
9.1.4.3. Forms of diversification /538
9.1.4.4. Strategies depending on the contribution of the added work to the development of the strategic problem /549
9.1.4.5. Methods of measuring the degree of diversification /550
9.2. Creating a new autonomous division (internal new venture) /551

Chapter 10.
Ways of external growth /553
10.1. Strategic alliances /553
10.1.1. The concept of strategic alliance. Features of strategic alliances /563
10.1.2. The factors that influenced over time the forging of alliances /563
10.1.3. The relationship number of allied enterprises organizational skills /564
10.1.4. The strategic objectives of alliances /568
10.1.5. The types of strategic alliances /579
10.1.6. Portfolio of alliances /581
10.1.7. The reasons for which enterprises sign alliances /587
10.1.8. The rules that have to be respected for the alliance to succeed /591
10.1.9. The advantages of alliances compared to the advantages of other forms of external development /594
10.1.10. Drawbacks, limitations and risks of strategic alliances /603
10.2. Partnerships /603
10.2.1. The concept of partnership /603
10.2.2. Types of partnerships /603
10.2.2.1. Symbiotic partnership /603
10.2.2.2. Impartation partnership /605
10.2.2.2.1. The risks of the impartation partnership /610
10.2.2.2.2. The main forms of impartation partnership: subcontracting, counterpoises /611

BCUJ ACADEMIC LIBRARY

10.3. Franchises /627
10.3.1. Franchise concepts / 627
10.3.2. The advantages and disadvantages of the franchisor and concessionaire /634
10.4. License /637
10.4.1. The concept of license /637
10.4.2. The advantages and disadvantages of agreement license /640
10.5. Merges: concept, classification /642
10.6. Acquisitions /647
10.6.1. The concept of acquisitions /647
10.6.2. The classification of acquisitions /649
10.6.3. The tools for the businesses to defend themselves against hostile public offers for acquisitions /654
10.6.4. The evolution of merges and acquisitions /660
10.6.5. The reasons for merges and acquisitions /666
10.6.6. The main causes of failure of merges and acquisitions /669
10.6.7. The process of buying a company /671
10.6.7.1. The content of acquisition process /671
10.6.7.2. The levels of assessment of target companies /673
10.6.7.3. The role „due diligence" in assessing the attractivity of the enterprise /677
10.6.7.4. The stages of the acquisition process /678
10.6.7.5. Ways of payment of the purchase /695
10.6.7.6. Acquisition financing techniques /697
10.6.7.7. Subsidiaries- full ownership /698
10.7. Choosing way to increase external growth, to enter on a foreign market /699

Chapter 11.
International strategies /707
11.1. The concept of internationalization of enterprises /707
11.2. The factors of internationalization and the opportunity of internationalization /709
11.2.1. The factors of internationalization /709
11.2.2. The opportunity of internationalization /714
11.2.3. The impact of internationalization on strategic policy, on fundamental skills and on key resources of the enterprise /717
11.2.4. Internationalization of the enterprises and their performance /718
11.3. The diagnosis of international position /720

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

11.4. Ways of internationalization of enterprises /722
11.5. The advantages and disadvantages of various ways of internationalization /732
11.6. Global efficiency and local adaptation- basic elements in formulating international strategies /738
11.7. The national competitive advantage. Porter' diamond /742
11.7.1. The comparative advantage and the competitive advantage /742
11.7.1.1. Production factors /750
11.7.1.2. The intensity of local demand /751
11.7.1.3. Mutual stimulation between sectors /752
11.7.1.4. The strategies of the enterprises, their organizational structures and the competition between them /752
11.7.2. The factors that stimulate rivalry between enterprises /753
11.7.2.1. Stimulation through production factors /754
11.7.2.2. Stimulation through inventions /754
11.7.2.3. Stimulation through innovation /754
11.7.2.4. Stimulation through economic development /754
11.8. Classification of competitive strategies on international markets according to the pressures for global integration and pressures for social responsibility /758
11.9. International strategies according to M. Porter /764
11.10. Criteria for internationalization /767
11.11. The internationalization of enterprises – evolutionary sequential process /771
11.12. The internationalization of enterprises from the perspective of the nature of the activities and involved investments /779
11.13. The choice of the ways of internationalization /781
11.14. The internationalization of enterprises and the reorganization of their value chains. The relationship strategy- organizational structure /789
11.14.1. Reorganization of the value chain /792
11.14.2. The organizational structure of the enterprises that practice internationalization strategies /797

References /797
List of figures /819
List of tables /826
Subject Index /829
Authors /841
Company Index /843

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ARGUMENT

Istoria organizației se confundă cu istoria omenirii. Oamenii s-au grupat şi s-au constituit în entități al căror obiectiv era găsirea resurselor necesare pentru satisfacerea nevoilor. Aceste entități au evoluat, de-a lungul timpului, îmbogățindu-şi conținutul şi progresând, iar cei care le-au studiat şi cercetat le-au numit organizații, sub diferite forme: întreprindere, firmă, companie, instituție, fabrică etc.

Dezvoltarea organizației nu se realizează doar descoperind viitorul, ci construindu-l prin planificare, pe care H. Fayol o considera principala funcție a managementului: „Planul ... consolidează unitatea şi încrederea reciprocă şi duce la o perspectivă lărgită[1]". Maniera de scrutare a viitorului poate să fie proiecție, predicție, prevedere, prospectare, prognoză etc., toate acestea conturând conceptul complex de planificare.

H. Mintzberg se întreba: De ce să planificăm? Răspunsul la această întrebare a fost formulat astfel[2]: „organizațiile trebuie să planifice: pentru a-şi putea coordona activitățile, pentru a avea siguranța ce se ține seama de viitor, pentru a deveni raționale, pentru a putea controla".

Tema planificării constituie obiectul de studiu al demersului nostru ştiințific, adică prezentarea strategiei din perspectiva planificării.

Prezenta lucrare se bazează, într-o anumită măsură, şi pe rezultatele unei cercetări care a avut ca obiectiv stabilirea ariei problematicii a noului concept în gândirea strategică şi anume, managementul strategic, lansat după ce, într-un număr mare de articole au fost evidențiate limitele planificării strategice, concept care nu putea răspunde cerințelor în continuă schimbare. H. Mintzberg lansase ideea creşterii şi decăderii planificării strategice şi susținea trecerea la managementul strategic.

Însă, pentru a vedea în ce măsură noul concept anunțat are propriul obiect şi se dorea eliminarea limitelor planificării strategice, am considerat necesar să inventariem elementele definitorii ale acesteia pentru a le

---

[1] H. Fayol, „General and Industrial Management", Pitman London, 1949, pp. 43 – 53.

[2] H. Minzberg, „Ascensiunea şi declinul planificării strategice", Publica, Bucureşti, 2008, p. 34-39.

compara cu ceea ce se presupunea a fi managementul strategic. Cercetările noastre efectuate o îndelungată perioadă de timp, au folosit oportunitățile generate de posibilitatea de asimilare a know-how-ului managerial, ca urmare a mobilităților în străinătate efectuate de autori în universități din SUA, Franța, Germania, Belgia, Spania, Italia, Polonia, Grecia, s.a.

Fără a avea pretenția că am cuprins întreaga literatură elaborată în domeniu, rezultatele cercetărilor noastre nu au fost, însă, pe măsura aşteptărilor, în sensul de a identifica elemente definitorii ale noului concept.

Cercetarea efectuată a evidențiat faptul că planificarea strategică poate fi folosită în continuare, în practica managerială, luând însă în considerare limitele acesteia, relevate pe bună dreptate de critici.

Manualele universitare intitulate „Management strategic", elaborate de iluştri reprezentanți ai gândirii strategice reiau, în mare parte, problematica specifică planificării strategice („Regele a murit. Trăiască regele"). În această situație am considerat necesară valorificarea rezultatelor muncii desfăşurate în definitivarea unei lucrări, la care s-a lucrat în paralel şi care este lucrarea de față.

Strategia reflectă capacitatea organizațiilor de a stăpâni, cât mai mult posibil, incertitudinea lumii, necunoscutul viitorului, de a nu fi surprinse de evenimente, cu alte cuvinte: să le prevină, să le prevadă, chiar să le accepte şi să le folosească în beneficiul acestora.

Această construcție ştiințifică trebuie înțeleasă ca un ghid practic util managerilor, specialiştilor, studenților şi tuturor celor interesați în care aceştia vor găsi elementele fundamentale necesare pentru realizarea unui management eficient.

Ne exprimăm convingerea că această lucrare va contribui la înțelegerea mai bună a conceptului de strategie managerială, dând posibilitatea celor care doresc să-l utilizeze în practica cotidiană, atât în interesul organizației în care lucrează, cât şi în interesul personal, al fiecăruia: „Nu fanteziilor noastre – bine ar fi să decadă mai toate pe cât de repede s-au înălțat – ci minunățiilor realității"[3]. În acest sens, lucrarea a fost structurată în trei părți care formează, de fapt, logica demersului ştiințific întreprins:

[3] Ibidem, p. 7.

Partea I – Fundamente ale strategiei (definirea conceptului de strategie; segmentarea strategică – ca fundament al analizei strategice; procesul strategic; instrumentele folosite în fundamentarea deciziilor strategice).

Partea a II-a – Clasificarea strategiilor în funcție de nivelurile de abordare a acestora (prezentarea nivelurilor de elaborare a strategiei; strategii la nivelul întreprinderii: strategii corporative; strategii la nivelul unității strategice de afaceri; domeniului strategic de activitate).

Partea a III-a – Modalitățile de dezvoltare strategică (creşterea internă; creşterea externă; strategii internaționale).

Lucrarea pe care o prezentăm cititorului interesat şi avizat este rezultatul unei voințe comune a trei generații de cadre didactice din cadrul Universității „Valahia" din Târgoviște. Această carte se constituie ca simbol al continuității pentru Şcoala de Management de la Târgoviște.

Conştienți de amploarea şi complexitatea demersului ştiințific, autorii consideră că o asemenea lucrare poate ascunde anumite limite în prezentarea traiectoriei problematicii abordate privind strategiile manageriale. Astfel, orice sugestie sau propunere sunt bine venite din perspectiva editării unei noi ediții.

Autorii mulțumesc tuturor celor care au făcut posibilă apariția acestei cărți: familiilor noastre, conducerii Universității „Valahia" din Târgoviște şi editurii Pro Universitaria.

Autorii

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Prefaţă

Organizaţiile de pretutindeni se confruntă azi cu probleme din ce în ce mai complexe, mai complicate şi mai dificil de abordat şi rezolvat. Schimbările de mare amplitudine manifestate în societatea actuală, concurenţa puternică şi globalizarea impun managerilor o mobilizare susţinută a tuturor resurselor disponibile pentru a se putea adapta acestui nou context în care se derulează afacerile. Omenirea traversează o epocă în care nu atât cantitatea resurselor, cât mai ales calitatea managementului şi a strategiilor elaborate şi puse în aplicare devine decisivă pentru progresul economic şi social.

Interesul pentru strategie manifestat în cadrul întreprinderilor a fost provocat de faptul că mediul extern a devenit din ce în ce mai dinamic şi imprevizibil, aceasta permiţându-i organizaţiei să influenţeze, prin anticipare, evoluţia mediului său înconjurător. În contextul unor schimbări rapide ale mediului ambiant, managerii încep să conştientizeze tot mai mult nevoia unei gândiri strategice coerente care să permită întreprinderilor să concureze cât mai avantajos pe diferite pieţe, să se adapteze rapid şi eficient la schimbările din mediul în care acţionau în ultimul timp, tot mai imprevizibil.

În acest context, este binevenită o lucrare amplă care, pornind de la delimitările conceptuale ale strategiei şi componentelor sale, face o incursiune în multitudinea de posibilităţi de clasificare a strategiilor şi identifică în final o serie de modalităţi de dezvoltare strategică a întreprinderilor. Parcurgerea lucrării permite cititorului avizat să remarce preocuparea autorilor pentru promovarea unor modele, metode şi instrumente utilizate la elaborarea strategiei care să extindă capacitatea firmei de a obţine, menţine şi ameliora performanţele economice şi să orienteze managementul în direcţia creşterii performanţei organizaţiei.

Din punctul de vedere al situaţiei economice prezente a României, cartea este extrem de actuală, dată fiind nevoia de reorientare şi reorganizare a majorităţii domeniilor de activitate pe baza unor strategii

BCU "MIHAIL KOGĂLNICEANU" LIBRARY

corecte şi coerente. Mai mult, lectura atentă pune în evidență necesitatea schimbării vechilor instrumente, ancorate în concepții depăşite privind creşterea economică.

Un alt element major, rezidă în faptul că lucrarea se bazează pe o documentare bogată. Autorii au valorificat foarte bine lucrările relevante axate pe strategii şi management strategic din România şi străinătate.

Utilitatea teoretico-metodologică şi practică a lucrării este evidentă, iar ea se adresează în egală măsură studenților, specialiştilor şi managerilor situați pe diferite trepte ierarhice, precum şi tuturor celor interesați de studiul şi aplicarea în practică a unor strategii eficiente.

Septembrie 2014

Prof. univ. dr. Ion POPA,
Facultatea de Management
Academia de Studii Economice din
Bucureşti

BCUIASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Partea I

Fundamente ale strategiei

Capitolul 1. Strategii

Capitolul 2. Segmentarea strategică – fundament al analizei strategice

Capitolul 3. Procesul strategic

Capitolul 4. Instrumentele folosite în fundamentarea deciziilor strategice

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 1

Strategii

1.1. Noţiunea de strategie

Strategia este în centrul comportamentului social al indivizilor şi organizaţiilor. Întrucât orice comportament este, prin natura sa, intenţional, orice individ dezvoltă, adesea inconştient, una sau mai multe strategii în acţiunea sa zilnică. Atunci când face parte dintr-o organizaţie, ceea ce este cazul majorităţii oamenilor, individul, actorul foloseşte întotdeauna o strategie. „Fiecare actor va face simultan eforturi de a constrânge pe alţi membrii ai organizaţiei pentru a-şi satisface propriile sale exigenţe (strategie ofensivă) şi de a evita constrângerea acestora prin protecţia sistematică a propriei sale libertăţi de manevră (strategie defensivă). Importanţa respectivă a celor două orientări strategice variază, bineînţeles, în timp şi în spaţiu, în funcţie de situaţia şi atuurile proprii fiecărui actor. Ele coexistă, totuşi, în orice strategie de acţiune"[1].

Strategia este baza comportamentului oricărei organizaţii, chiar dacă această strategie este uneori implicită larg. „Orice firmă, din momentul în care lucrează într-un sector concurenţial, are o strategie explicită sau implicită faţă de concurentele sale"[2].

Odată ce întreprinderea şi-a formulat misiunea şi obiectivele, şi a stabilit pieţele şi clienţii ţintă, după ce a evaluat condiţiile externe favorabile şi nefavorabile cărora se expune şi a identificat punctele forte (competenţe distinctive) şi punctele slabe (părţi de îmbunătăţit), întreprinderea este în măsură să definească o strategie prin care să propună o politică eficientă de promovare de produse pe pieţe. În acest moment, întreprinderea ştie încotro vrea să meargă, unde vrea să ajungă. Sarcina managementului întreprinderii este de a elabora un proiect mare

---

[1] M. Crozier, E. Friedberg, *„L'acteur et le système"*, Seuil, Paris, 1997, p. 91.

[2] M. Porter, *„Choix stratégiques et concurrence"*, Economica, Paris, 1982, p. IX.

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

care să permită realizarea obiectivelor respective. Acest mare proiect constituie strategia întreprinderii.

Trebuie spus că nu există un criteriu care să permită definirea clară, precisă a ceea ce se înțelege prin strategie.

Unii autori consideră chiar că o definiție precisă a strategiei este iluzorie[3]. H. Koontz spunea că teoria managementului este o junglă, în care pentru orientare este nevoie de călăuză „...varietatea de abordări în teoria managementului ne duce la o luptă de junglă confuză şi distructivă. În special, disciplinele academice şi discipolii acestora, interesele principale ale multora ... par a fi formularea unor abordări distinctive şi prin urmare, originale în management" şi că „mult din teoria managementului - o junglă - se datorează lipsei de dorință şi inabilității teoreticienilor managementului de a se înțelege unii pe alții şi pentru a-şi apăra originalitatea şi, prin aceasta, să câştige un loc în posteritate (sau, cel puțin, a obține publicarea unei lucrări cu care va justifica un statut academic sau o promovare pare a deveni, tot mai mult, un stil curent ... de a deforma ceea ce cineva a spus, a gândit sau a făcut[4]. Evident această apreciere se referă şi la noțiunea de strategie. Doi ani mai târziu, W. W. Suojanen aprecia în acelaşi fel teoria managementului „În prezent, este aproape imposibil să se găsească doi oameni care împărtăşesc ceva mai mult decât un acord general asupra a ceea ce ar trebui inclus şi ar trebui exclus în şi din definiția şi studiul teoriei managementului. Dezacordul şi controversa au multiplicat probabil punctul unde orice cunoaştere teoretică generală a fost copleşită de zel emoțional"[5].

Teoria strategiei este „un domeniu terminologic minat"[6]. Noțiuni precum planificarea strategică, planificarea corporativă, strategia corporativă, managementul strategic, strategia afacerii, planificarea

---

[3] R. H. Chendeal, „Content and Process Approaches to Studying Strategy and Management Control Systems", în Ch. S. Chapman (ed.), *„Controling Strategy Management Accounting and Performance Measurement"*, Oxford University Press, 2005, p 11.

[4] H. Koontz, O'Donnell, „The Management Theory Jungle", *Academy of Management Journal*, IV, December, 1961, p. 175.

[5] W. W. Suojanen, „Management Theory: Functional & Evolutionary", *Journal of the Academy of Management*, V.6. No. 1, March, 1963, p. 7.

[6] R. I. Smith, *„Strategic Management and Planning in the Public Sector"*, Longman/Avril Service College, Harlow, 1994, p. 24.

afacerii, sunt folosite, pe scară largă şi adesea, ca sinonime[7], deşi au semnificaţii diferite. Acest lucru nu este, însă, deloc surprinzător: un economist abordează problema într-un anumit fel, un specialist în management în alt mod.

Unii specialişti în managementul strategic au definit strategia chiar prin titlul articolelor consacrate noţiunii de strategie „Strategia ca învălmăşeală"[8], „Strategia ca proces decizional"[9], „Strategia ca revoluţie"[10], „Strategia ca mijloc de realizare a unui scop"[11]. Potrivit lui R. Rumelt, termenul strategie a fost folosit în contexte atât de diferite, încât a pierdut orice semnificaţie precisă[12].

La origine, strategia este un concept militar. Etimologic, în Grecia antică, strateg este „acela care comandă armata". În limba greacă, *stratos* înseamnă armată, iar *agos* – eu comand. La origine, strategia militară presupune stare de război şi corespunde artei de a găsi căile şi mijloacele necesare de a câştiga lupta. Pentru militari, potrivit Oxford Dictionary, strategia este „arta de a deplasa şi ordona instrumentele de război (trupe, vapoare, avioane, tunuri...) pentru a impune inamicului amplasamentul, momentul şi condiţiile de luptă"[13].

Reflectând rădăcinile militare ale strategiei, Webster's New World Dictionary defineşte strategia ca „arta conducerii marilor operaţii militare într-o campanie[14]".

Potrivit dicţionarului Larousse[15] strategia în limba greacă înseamnă „guvernare militară" şi este definită ca:

a) Artă de a coordona acţiunile forţelor militare, politice şi morale implicate în conducerea unui război sau în pregătirea

---

[7] R. Lynch, „*Corporate Strategy*", Pitman Publishing, London, 1997, p. 83.

[8] A. Bhide, „Hustle as Strategy", *Harvard Business Review*, 64, no 5, 1986, p. 59.

[9] K. M. Eisenhardt, „Strategy as Strategic Decision Making", *Sloan Management Review*, 1999, 40, no. 3, p. 65.

[10] G. Hamel ,,Strategy as Revolution", *Harvard Business Review*, 74, no. 4, 1996, p. 69.

[11] G. Hamel, C. K. Prahalad, ,,Strategy as Strech and Leverage", *Harvard Business Review*, 71, no 2, 1993, p. 75.

[12] R. Rumelt, „How Much Does Industry Matter?", *Strategic Management Journal*, vol. 12, n° 3, p. 167.

[13] Oxford Dictionary online.

[14] Webster's New World Dictionary, Third College Edition, 1988, p. 312.

[15] „Le petit Larousse", Larousse, Vuef, 2003, p. 967.

BCU "CAROL I" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

apărării unei națiuni. Strategia este competența guvernării și a înaltului comandament al forțelor armate. Aceasta implică o schimbare completă în strategie și organizare (de Gaulle) în opoziție cu tactica.

b) Artă de a coordona acțiunile și de a manevra pentru a atinge un scop: strategie electorală, politică.

Etimologia cuvântului este astfel inspirată din folosirea militară sau politică a acesteia. Aceste definiții nu fac referire la obiective sau la reguli din comportament. Strategia este astfel subordonată definirii unei politici și nu admite aspect general (manevră pentru a atinge un scop, acesta fiind deci stabilit – *a priori*). Dimpotrivă, cere operaționalizarea și coordonarea de acțiuni ofensive (conducerea unui război), sau defensive (apărarea unei națiuni).

Definiția ca atare, foarte generală, nu este de un ajutor deosebit pentru oamenii de afaceri. Însă, ea permite stabilirea granitei dintre politică (alegeri de orientări fundamentale) și strategie (alegerea mijloacelor politicii și coordonarea acțiunilor). „Studiul strategiei totale care este necesar să se situeze la eșalonul guvernamental ridică o chestiune inițială în ceea ce privește întinderea domeniului care urmează să fie prospectat: unde se oprește strategia și unde începe politica.... Este dificil de a tranșa problema din cauza suprapunerilor parțiale între „marea politică" și „strategia totală"[16].

Există numeroase lucrări cu privire la strategia militară, în quasi totalitatea civilizațiilor umane și în toate perioadele de istorie. Deși principiile par uneori imuabile și independente de condițiile de luptă, în prezent, în cadrul acestei abordări militare, coexistă trei teorii, trei școli de strategie, trei logici, care explică principalele comportamente ale întreprinderilor:

- școala lui Sun Tzu (Sun Tzu, Sun Wu, Sun Zi) – teoretician militar chinez - logica economiei și a reținerii care înseamnă a învinge fără a lupta – mai veche din punct de vedere istoric, dar pe care influențele moderne au actualizat-o. Teoria lui Sun Tzu a fost expusă în lucrarea „Arta războiului"[17] scrisă în anii 480 înainte de Hristos;
- școala lui Carl von Clausewitz (1780- 1831), general prusac, contemporan cu Napoleon, adversar, dar, în același timp, și

[16] A. Beaufre, *„Stratégie de l'action"*, A. Colin, Paris, 1966, p. 52.
[17] Sun Tzu, *„L'art de la guerre"*, Agora Press Pocket, 1993.

admirator al acestuia; teoria sa, bazată pe logica dialecticii forțelor pentru a supune adversarul voinței celuilalt prin strategii de atac sau de apărare – scopul unui război, este de a câştiga lupta dominând adversarul, încercând a-l distruge – a fost expusă în lucrarea „Despre război"[18] considerată unul din tratatele militare cele mai cunoscute din lume.

- şcoala disuasiuni sau descurajării – logica de descurajare – amenințarea folosirii forțelor trebuie să asigure o apărare eficace acelui adversar care dispune de arma distrugerii în masă - care, spre deosebire de şcolile anterioare militează pentru împiedicarea adversarului să intre în conflict făcând să planeze amenințarea cu recursul la arma supremă.

Cartea lui Sun Tzu a fost adusă în atenția Occidentului, pentru prima dată, de părintele Amiot, misionar iezuit la Beijing şi a atras atenția specialiştilor militari din Occident, odată cu traducerea acesteia în limba franceză, în anul 1772, adică cu 2200 de ani mai târziu față de perioada când a fost scrisă. Specialiştii în istoria Chinei nu au stabilit exact data apariției acestei lucrări şi chiar se întreabă dacă a existat în realitate Sun Tzu. Mai curând, se crede că este vorba de o operă colectivă. În prefața scrisă de Samuel Griffits la ediția care a apărut în limba franceză, în anul 1972, se spunea: „Noi nu ştim dacă a existat Sun Tzu... suntem obligați să încadrăm lucrarea în categoria „lucrări cu caracter incert". Totuşi originalitatea, unitatea de stil şi modul cum este tratat subiectul ne face să credem că cele treisprezece capitole nu sunt compilație, ci că au fost redactate de un individ dotat cu o imaginație excepțională şi extrem de experimentat în arta războiului[19].

Această concepție este privită astăzi cu interes de strategii întreprinderilor, care găsesc aceste modalități de acțiune „mai economice" şi, adesea, mai eficace. S-a constatat că, adesea, operaționalizarea intenției strategice - *strategy intent* – este de fapt, aplicarea principiilor de acțiune rezultate direct dintr-o logică strategică „à la Sun Tzu"[20].

---

[18] C. von Clausewitz, *„De la guerre"*, Perrin, 1999.

[19] C. Marmuse, *„Politique Générale. Langages. Intelligence. Modèles et Choix Stratégiques"*, 2e édition, Gestion, Economica, Paris, 1995, pp. 58-59.

[20] G. Hamel, C. K. Prahalad, „Strategic Intent", *Harvard Business Review*, May – June, 1985.

Structurată în 13 capitole, lucrarea lui Sun Tzu exprimă gândirea acestuia sub formă de maxime şi exemple şi prezintă o filozofie originală a conducerii războiului, în care strategia pune accentul mai mult pe dejucarea planurilor duşmanului prin înşelătorii, viclenii şi pe asigurarea propriei protecţii, decât pe distrugerea armatei adversarului. Este vorba de a obţine victoria prin adaptarea la dispunerile şi la mişcările trupelor adverse – „Arta războiului este arta înşelătoriilor"[21].

Sun Tzu este considerat primul susţinător al unui stil strategic calificat indirect, potrivit căruia nu trebuie să declanşezi o luptă atâta timp cât nu au fost epuizate toate mijloacele posibile de a impune propria voinţă adversarului. Lupta trebuie redusă cât mai mult posibil, întrucât o confruntare frontală are puţine rezultate probante.

Potrivit lui Sun Tzu, pentru a câştiga un război nu trebuie pierdute niciodată din vedere cinci variabile[22]:

- doctrina (*dao*) sau armonia care există între popor şi conducători, ceea ce face ca oamenii să lupte pe viaţă şi pe moarte; doctrina generează sau nu mobilizarea oamenilor faţă de strategie;
- cerul şi focul forţelor naturale care produc frigul, căldura şi perturbaţiile în atmosferă;
- terenul (adică particularităţile topografice) şi facilitatea sau dificultatea de a-l parcurge, şansele de viaţă sau de moarte pe care acesta le oferă; cunoaşterea terenului şi a cerului permite să se prevadă momentele cele mai favorabile pentru a organiza mişcările trupelor;
- generalul şi competenţa sa, calităţile sale umane, curajul şi sensul său de echitate; aceste calităţi fac posibilă evitarea apariţiei disensiunilor grave;
- metoda (sau organizarea), adică „a şti să-ţi aşezi trupele, să nu ignori nici una din regulile subordonării şi a le observa riguros, să cunoşti atribuţiile fiecărui subordonat, să deţii toate mijloacele prin care se poate obţine un rezultat".

Înainte de a declanşa un război, spunea Sun Tzu, acesta trebuie studiat, adică trebuie cunoscute perfect toate elementele situaţiei. O evaluare raţională a oportunităţii unui război presupune, printre altele,

---

[21] Sun Tzu, *op.cit.*, I, p. 18, J-F. Phelizon, „*Relire l'Art de la Guerre de Sun Tzu*", Economica, Paris, 1999, VI, p. 29.

[22] M. Gervais, „*Stratégie de l'entreprise*", 5e édition, Economica, Paris, 2003, pp. 9-17.

răspunsuri corecte la următoarele întrebări: Care din cei doi generali posedă *dao*? Care din cei doi generali este mai capabil? De partea cui va fi cerul şi terenul? Cine dispune de cea mai bună metodă, de cea mai bună organizare? Care din cele două armate este cea mai puternică? Care sunt soldaţii cei mai bine antrenaţi? Cine acordă, cu cea mai multă clarviziune, recompensele şi sancţiunile?

Sun Tzu, consideră că obiectivul strategiei este constrângerea inamicului să abandoneze lupta, inclusiv fără luptă. Datorită unui sistem informaţional bun şi unei mari mobilităţi, se urmăreşte adaptarea mai bine la strategia inamicului, pentru a-l descuraja.

Un rol important în definirea strategiei l-a avut aşa-zisul joc Go, joc de strategie de origine chineză, larg difuzat şi în Japonia. Potrivit regulilor acestui joc, se spune că victoria într-o luptă este asigurată dacă, printre alte condiţii, este cunoscut terenul, dacă se dispune de un teritoriu cât mai mare. În China, acest joc numit Weigi a fost conceput în anul 2000 î. de Hristos şi s-a răspândit în Japonia în secolul al VII-lea.

Specificitatea şi forţa conceptelor strategice ale jocului Go, constă în aceea că ele constituie un ansamblu perfect coerent, că ele conţin, în acelaşi timp, un mod de raţionament şi principii de acţiune utilizabile în numeroase domenii de activitate.

Conceptele strategice ale jocului Go sunt aplicate în management sub forma a nouă principii[23]:

1. *Ocuparea terenului:* a ocupa mai bine sau mai mult spaţiu decât adversarul.
2. *Iniţiativa:* obligarea adversarului la defensivă.
3. *Viziunea globală:* viziune pe termen lung şi stabilirea de jaloane pentru viitor.
4. *Economie şi eficacitate:* a face investiţii şi a le rentabiliza.
5. *Reacţii la situaţii concrete:* ajustarea folosirii capacităţii umane şi luarea în considerare a schimbărilor.
6. *Comunicarea:* unirea forţelor proprii şi divizarea forţelor adversarului.
7. *Securitatea:* stabilirea punctelor vitale atât a celor proprii cât şi ale adversarului.

[23] A. Marin, P. Decroix, *„L'art subtil du management; le jeu Go comme modèle"*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1988.

BCUAS CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

8. *Obiectivitatea:* stabilirea punctelor forte şi a punctelor slabe, obținerea câştigului fără a „sfărâma adversarul".
9. *Manevre:* să nu se distrugă o strategie bună prin tactici greşite.

În zilele noastre, pornind de la imaginea jocului *Go*, esențialul în doctrina strategică militară se bazează pe maximizarea libertății de acțiune, cu folosirea mijloacelor mobile, precum cele aeronavale sau forțe de intervenție rapidă.

C. von Clausewitz a definit strategia ca o unire a trei elemente: concentrarea forțelor, economia de mijloace şi libertatea de acțiune. Potrivit lui C. von Clausewitz, strategia se situează înaintea luptei, şi constă în a alege terenul, momentul şi mijloacele ce trebuie angajate în luptă; ea corespunde manevrelor care se întreprind pe câmpul de luptă, pentru a face în aşa fel încât atacul decisiv să nu fie declanşat decât în poziție de superioritate. Printr-un angajament total – moarte sau viață – spunea C. von Clausewitz, se urmăreşte nimicirea forțelor fizice şi morale ale inamicului pentru a-l priva de orice veleități şi de a-l constrânge să accepte revendicările părții învingătoare. Partizan al războiului total, el este autorul celebrului aforism „Războiul este simpla continuare a politicii cu alte mijloace", deoarece intenția politică este finalitatea, scopul, în timp ce războiul este mijlocul, mijlocul neputând fi stabilit independent de scop.

C. von Clausewitz respinge orice abordare a strategiei care constă în obținerea victoriei fără luptă şi care consideră un general care a obținut o victorie fără luptă ca generalul ideal ca cel mai bun general. Lupta decisivă, constă în urmărirea adversarului (exploatarea victoriei), asigurându-se, astfel, distrugerea psihologică a duşmanului.

Aşadar, C. von. Clausewitz propune o viziune coerentă asupra războiului care, plecând de la supremația politicii, ajunge la necesitatea concentrării forțelor într-o luptă decisivă. El distinge:

- nivelul politic – definirea necesităților de folosire a forței fizice;
- nivelul strategic – definirea folosirii mijloacelor la nivelul angajării (lupta);

Sintetizând, gândirea lui C. von Clausewitz poate fi exprimată în felul următor[24]:

- războiul are o funcție politică;

[24] F. Le Roy, *„Stratégie militaire et management stratégique des entreprises"*, Stratèges & Stratégies, Economica, Paris, 1999, p. 36.

- lupta joacă un rol decisiv;
- în pofida unor avantaje oferite de defensivă, scopul esențial al războiului rămâne nimicirea inamicului, care nu poate fi obținută decât prin acțiuni ofensive;
- finalitatea propriu-zisă a unui război rămâne obținerea victoriei, adică impunerea voinței învingătorului adversarului dezarmat.

Apariția armei nucleare a introdus altă formă de acțiune strategică bazată pe ideea de descurajare. În acest caz, logica este inversă logicii strategiei de confruntare, întrucât este vorba de a împiedica adversarul de a intra în conflict, făcând să planeze asupra acestuia amenințarea de a folosi arma supremă. Această strategie de apărare, fără a folosi armele, se bazează pe imaginarul care perturbă aprecierea raportului cost-avantaj. Ideea de descurajare este, fără îndoială, prezentă în unele sectoare industriale, unde efectul dominării duce la a imagina consecințele unei acțiuni agresive a adversarului. De exemplu, companiile petroliere care au cumpărat progresiv – au redus la tăcere totală – pleiada de întreprinderi care se crease în speranța că se vor descoperi noi tehnologii de producere de energie alternativă pe bază nucleară, dar şi pe resurse fosile, precum petrolul.

Descurajarea a jucat un rol important, iar raportul de forțe a fost un factor fundamental al evoluției unor sectoare. Ponderea economică a unor mari companii din lume (IBM în informatică, Sony în electronica de larg consum, Air France în transportul aerian - după ce a achiziționat Air Inter şi UTA, Saatchi în publicitate etc. - a făcut ca unor logici strategice bazate pe descurajare să li se acorde credibilitate[25].

Eficacitatea acestui tip de strategie este intim legată de ceea ce BCG[26] numeşte *rezerva* de putere - capacitatea unei întreprinderi de a alimenta cursa pentru cote de piață şi pentru realizarea unei dominări prin costuri.

A doua definiție din același dicționar, mai generală, constă în aceea că strategia „se concentrează pe circumstanțele competiției sau conflictului", subliniind că strategia este un plan de acțiune de succes, bazat pe raționalitatea şi interdependența mişcărilor principalilor adversari".

---

[25] C. Marmuse, *„Politique Générale"*, 2 ed. Economica, Paris, 1996, p. 71.

[26] BCG, *„Les mécanismes fondamentaux de la compétitivité"*, Editions Hommes et Techniques, Paris, 1980.

Prezentarea câtorva definiții date strategiei în domeniul economic vine să confirme afirmația că, la prima vedere, noțiunea de strategie este, ca și teoria managementului, o „junglă". A. Hax și N. Majluf au inventariat o serie de asemenea definiții[27]:

- „Strategia este mai mult o artă decât o știință"[28].
- „Strategia este un mijloc de a defini scopurile întreprinderii prin obiectivele sale pe termen lung, programele și prioritățile în alocarea resurselor".
- „Strategia este definirea arenei concurențiale a întreprinderii".
- „Strategia este răspunsul la oportunitățile și amenințările mediului înconjurător, pe de o parte, și la forțele și slăbiciunile interne, pe de altă parte, toate acestea pentru a construi și apăra avantajele concurențiale".
- „Strategia este un mijloc pentru a defini rolurile managementului pe ansamblul întreprinderii *(corporate strategy)*, pentru fiecare unitate de afaceri sau sector *(business strategy)*și pentru fiecare funcțiune *(functional strategy)*".
- „Strategia este un model coerent, unificator și integrat de decizii".
- „Strategia este definirea remunerării economice și noneconomice pe care întreprinderea intenționează să o dea stakeholderilor săi".
- „Strategia este o expresie a intenției strategice, a provocărilor pe care managementul le evidențiază în orizontul său".
- „Strategia este un mijloc de dezvoltare a competențelor centrale ale organizației".
- „Strategia este un mijloc de a investi în resurse tangibile și nontangibile sustenabile, în raport cu întreprinderile concurente".
- „Strategia naște voința de a face lucrurile diferit de concurență".
- „Strategia este știința și arta de a manevra forțele pentru a îndeplini finalitățile politicii exprimate în scopuri strategice"[29].

---

[27] A. Hax, N. Majluf, *„The Strategy: Concept and Process. A Pragmatic Approach"*, Prentice Hall International, 1996, p. 94.

[28] D. Teece, „Contributions and Impediments of Economic Analysis to the Study of Strategic Management", în J. Fredrickson (ed.), *„Perspectives on Strategic Management"*, New York, 1990, p. 73.

[29] G. Koenig, *„Management stratégique, Projets, Interactions & Contextes"*, Dunod, Paris, 2004, p. 116.

BIBLIOTECA UNIVERSITARĂ

- „Opțiune, ținând seama de concurenți și de mediul înconjurător, a domeniilor în care întreprinderea se angajează și a stabilirii intensității și a naturii acestui angajament"[30].
- „Ansamblul deciziilor și acțiunilor privind alegerea mijloacelor și articularea resurselor în vederea atingerii unui obiectiv"[31].
- „Model de obiective, politici și acțiuni care definesc drumul prin care o organizație își stabilește poziția în mediul său înconjurător"[32].

„Strategia unei întreprinderi corespunde ansamblului de decizii și acțiuni care orientează, într-un mod determinat și pe termen lung, misiunea și activitățile întreprinderii, precum și modul de organizare și funcționare a acesteia. Ea permite să se traseze câmpul de acțiuni al organizației în timp (3-5 ani) și în spațiu (piețele și clienții vizați), plecând de la resursele existente (financiare, umane, tehnologice, organizatorice etc.) și de la noile dotări, în funcție de evoluția mediului înconjurător"[33].

I. Ansoff definește strategia ca „o decizie care face să funcționeze relațiile dintre întreprindere și mediul înconjurător"[34].

Termenul de strategie desemnează o opțiune de criterii de decizii zise strategice, întrucât vizează conectarea, într-un mod determinant și pe termen lung, a activităților și structurilor organizației. Chiar autorul acestei definiții precizează că „vocabularul este ezitant: se vorbește, adesea, de „Politică generală" sau de „Politică pe termen lung", de „Politică de dezvoltare"[35].

„Strategia înseamnă luarea deciziilor referitor la conținutul afacerilor, la locul unde întreprinderea își va desfășura afacerea și la modul cum aceasta își va realiza scopurile stabilite"[36].

---

[30] E. Ader, „L'analiyse stratégique moderne et ses outils", *Futuribles*, no 72, dec. 1983.

[31] R. A. Thiétart, „La stratégie mixte et ses syndromes", *Harvard L'Expansion*, automne, 1981, p. 1.

[32] K. R. Andrew, „*The Concept of Corporate Strategy*", 3rd ed. Irwin, Homewood, 1987, p. 16.

[33] M. Barabel, O. Meier, „*Manageor*", Dunod, Paris, 2006, pp. 306-307.

[34] I. Ansoff, „*Stratégie du développement de l'entreprise*", Hommes et Techniques, Paris, 1968, p. 16.

[35] P. Tabatoni, P. Jarniou, „*Les systèmes de gestion, Politique et structures*", PUF, 1975, p. 34.

[36] D. Boddy, R. Paton, „*Management. An introduction*", Prentice-Hall Europe London, New-York, 1999, p. 368.

„...termenul de strategie poate exprima corect demersul managerului care stabileşte obiective pe termene lung şi mediu, analizează situaţia întreprinderii sale şi a mediului său înconjurător, alege politici care-i vor permite să-şi atingă obiectivele, alocă resursele disponibile şi le foloseşte cât mai eficient posibil"[37].

H. Mitzberg dă strategiei următoarele cinci accepţiuni la nivelul întreprinderii: plan (*plan*), manevră concurenţială (*ploy*), ansamblu de decizii care permite un comportament coerent (*pattern*), poziţie (*position*) şi manieră de a concepe lumea (*perspective*)[38]. Fiecare din cele cinci definiţii adaugă elemente importante la înţelegerea strategiei şi îndeamnă la a pune întrebări fundamentale managementului întreprinderii:[39]

Ca plan, strategia arată cum încearcă liderii să stabilească direcţiile întreprinderilor, cursurile predeterminate ale acţiunilor.

Definirea strategiei ca plan, nu este suficientă; se impune o definiţie care cuprinde comportamentul rezultat.

Ca manevră concurenţială, ansamblu de decizii, strategia plasează întreprinderea pe tărâmul competiţiei, unde ameninţările şi alte manevre sunt folosite pentru a obţine avantaje, plasează procesul de formulare a strategiei în cea mai dinamică tendinţă a acestuia, cu mişcări care provoacă contramişcări.

Ca model de comportament coerent, strategia se focalizează pe acţiune, amintind că acest concept este gol, lipsit de conţinut dacă nu se ţine seama de comportament.

Ca poziţie, strategia îi încurajează pe manageri să privească întreprinderea în contextul mediului extern specific - cum iau decizii cu privire la produsele şi pieţele lor şi cum le protejează pe acestea în concurenţă – o evită sau o înving.

Ca perspectivă, strategia ridică întrebări despre intenţia de comportament în contextul colectiv. Dacă poziţia priveşte mediul extern,

---

[37] R. Papin, *„L'Art de diriger"*, 3e édition, 1. *Management. Stratégie*, Dunod, Paris, 2006, p. 229.

[38] H. Mintzberg, ,,The Strategic Concept I: Five Ps for Strategy", *California Management Review*, 1987, vol. 30, no. 1.

[39] H. Mintzberg, A. Bruce, J. Lampel, *„Strategy Bites back"*, Prentice Hall, Financial Times, 2005, pp. 27-28.

perspectiva priveşte întreprinderea în interiorul acesteia; strategia este calea de percepere a lumii.

„... strategia este arta de a angaja durabil întreprinderea pe un drum care să-i permită, pe o perioadă lungă de timp, să obţină avantaje din regulile jocului mediului înconjurător şi din evoluţia acestuia"[40].

Din definiţiile de mai sus, deşi diferite ca formulare, rezultă caracteristicile asociate, în general, noţiunii de strategie, şi anume[41]:

– strategia vizează *obiective, orientări pe termen lung*;

– strategia vizează *perimetrul de activitate al întreprinderii*: întreprinderea se concentrează pe un singur tip de activitate sau trebuie să desfăşoare mai multe tipuri de activităţi?;

– strategia are, în general, ca scop obţinerea unui *avantaj concurenţial*, care poate avea semnificaţii diferite; astfel, de exemplu, în domeniul public, un avantaj concurenţial poate fi obţinut prestând servicii mai bune decât alte întreprinderi concurente, în aşa fel încât să se obţină sprijinul şi finanţarea de către organul ierarhic superior;

– strategia implică, în mod necesar, o *alocare de resurse*, - financiare, umane, tehnologice, comerciale, relaţionale, fizice – indiferent de faptul că se caută adaptarea la mediul înconjurător sau că se exploatează capacităţile distinctive ale întreprinderii; pentru a desfăşura o strategie, este necesară alocarea cea mai pertinentă de resurse activităţilor celor mai promiţătoare;

– strategia unei întreprinderi este influenţată şi de *aşteptările şi valorile actorilor* susceptibili de a exercita o putere asupra acesteia; într-o anumită măsură, strategia poate fi considerată ca *reflex al atitudinilor şi credinţelor* celor care au cea mai mare influenţă asupra întreprinderii, adică ale celor care sunt *părţi interesate* – stakeholders – în evoluţia întreprinderii;

Strategia este un instrument în raport cu o finalitate, reprezentată prin obiectivele pe termen lung ale întreprinderi. Managementul organizaţiei decide, prin intermediul strategiei, modul cum vor fi îndeplinite aceste obiective. „Strategia este, în acelaşi timp, criterii de decizii şi acţiuni; dacă organizaţia este o întreprindere, strategia constă în a decide cum trebuie

[40] M. Gervais, „*Controle de gestion*", 7e, Economica, Paris, 2000, p. 20.

[41] G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, F. Frery, „*Stratégique*", 8e édition, Pearson Education, 2008, pp. 2-7.

satisfăcute exigențele clienților potențiali, cum trebuie să se răspundă întreprinderilor concurente şi în ce sectoare, pe ce piețe, segmente strategice, şi cum trebuie să se intre în competiție. Prin urmare, strategia cuprinde toate problemele de importanță majoră pentru cei care au cele mai înalte responsabilități în întreprindere sau pentru cei care încearcă să găsească rațiuni ale succesului sau ale falimentului întreprinderii"[42].

Începând cu anii 1990, a început să se impună o mai mare uniformitate în definirea strategiei, în sensul că aceasta se referă la stabilirea, evaluarea de alternative pentru a îndeplini misiunea şi obiectivele pe termen lung ale întreprinderilor şi la opțiunea parcursului de urmărit[43]. Potrivit lui G. Johnson, strategia reprezintă „orientarea pe termen lung cu care organizația vizează să construiască avantaje concurențiale prin combinarea de resurse, într-un mediu care se schimbă fără încetare, având ca ultim țel răspunsul la exigențele pieței şi ale părților interesate"[44]. Reluând problema mai târziu, G. Johnson dă o definiție mai sintetică: „Având ca obiectiv răspunsul la aşteptările părților interesate în obținerea unui avantaj concurențial, strategia constă într-o alocare de resurse care angajează întreprinderea pe termen lung, configurând perimetrul său de activitate[45]. Atenția este, deci, concentrată pe decizii strategice care au un orizont lung de timp, au o natură complexă, reflectă rareori experiențele precedente, iar realizarea lor necesită resurse importante şi un angajament considerabil din partea managementului.

M. Porter, considerat guru în domeniulstrategiilor, pleacă în definirea strategiei de la poziționarea strategică a organizației, considerată ca unul dintre elementele componente de bază ale strategiei, teoria sa privind strategia fiind expusă într-o lucrare[46], şi considerată, ca şi alte două lucrări

---

[42] G. Hamel, C. K. Prahalad, „*La conquête du futur*", Inter Éditions, Paris, 1995, p. 28.

[43] T. Wheelen, J. Hunger, „*Strategic Management and Business Policy*", Addison – Wesley, New York, 1993, p. 58.

[44] G. Johnson, K. Scholes, „*Exploring Corporate Strategy*", Prentice Hall, London, 1999, p. 34.

[45] G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, F. Frey, „*Stratégique*", 8e édition, Pearson Education, Paris, 2008, p. 6.

[46] M. Porter, „*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*", The Free Press, New York, 1980.

ale sale, ca revoluționară, și fundamentală în teoria managementului[47]. „După ce am rezolvat problema poziționării, putem să dăm răspuns la întrebarea: „Ce este strategia?" Strategia este crearea unei poziții unice și avantajoase care prevede un anumit set de tipuri de activități. Dacă ar fi rămas o singură poziție ideală, atunci nu ar fi nevoie de nici o strategie"[48]. Apoi, arătând că în lupta de concurență trebuie să se facă loc compromisurilor, M. Porter spune: „Dacă ne întoarcem la întrebarea „Ce este strategia?", atunci vom vedea că aceste compromisuri adăuga noi nuanțe la răspuns. Strategia este rezolvarea compromisurilor. Fără compromisuri nu ar fi nevoie a se alege și deci nu ar fi nevoie de strategie[49]. Esența strategiei constă în a alege la ce renunți. Alegerea strategică cu referire la ce nu trebuie să se facă este la fel de importantă ca și alegerea a ceea ce trebuie să se facă.

Abordând un al treilea aspect al problemei, *alegerea tipurilor de activitate,* M. Porter se întreabă din nou: „Ce este strategia? Acum putem să completăm răspunsul la această întrebare, luând în considerare încă un aspect. Strategia este setul optim de tipuri de activități ale companiei. Succesul strategic depinde de multe funcții și nu numai de câteva -deci integrarea lor. Dacă acest lucru nu există, atunci nu există nici o strategie excelentă și nici stabilitatea acesteia"[50].

Strategia se bazează pe alegerea deliberată a unui ansamblu de activități diferite, care permite crearea unei configurații unice de valoare. Dacă toate companiile concurente ar produce aceleași bunuri și servicii, dacă le-ar distribui în același fel, dacă ar oferi același service post-vânzare etc., atunci nu poate fi vorba de strategie.

Forma finală a definiției strategiei dată de M. Porter este asamblarea celor trei răspunsuri anterioare. *„Strategia, adică stabilirea și întărirea poziției unice a companiei, rezolvarea compromisurilor și setul optim de tipuri de activitate"*[51].

---

[47] M. Porter, *„Competitive Advantage: Creating and Sustaning Superior Performance"*, Free Press, New York, 1985; M. Porter, *„The Competitive Advantage of Nations"*, New York, Free Press, 1990.

[48] M. Porter, „What is Strategy?", *Harvard Business Review*, Nov-Dec., 1996; M. Porter, *„On Competition, Update Edition"*, Harvard Business School, Boston, 2008, pp 65-66.

[49] Ibidem, p. 69.

[50] Ibidem, pp. 75-76.

[51] Ibidem p. 81.

Sintetizând, M. Porter definea strategia ca un ansamblu de opțiuni care determină mijloacele prin care o întreprindere va fi mai performantă decât concurentele sale. În acest sens, o strategie nu este nici obiectiv (de exemplu, ocuparea primului loc) şi nici o acțiune specifică (de exemplu, efectuarea de achiziții). M. Porter spunea că strategia trebuie înțeleasă ca poziționare pe care o întreprindere o alege şi care-i permite să atingă un obiectiv şi ca ansamblul activităților pe care le desfăşoară întreprinderea care-i permite acesteia să se poziționeze aşa cum doreşte. M. Porter consideră că „o bună strategie este aceea care-i dă posibilitate întreprinderii să obțină un nivel de rentabilitate superior mediei pe sector"[52].

De fapt poziționarea întreprinderii este problema fundamentală a definirii strategiei. M. Porter spune că numai după ce întreprinderea şi-a stabilit poziția poate să treacă la definirea strategiei[53].

Potrivit lui M. Porter, poziția strategică a unei întreprinderi se bazează pe trei factori care nu se exclud reciproc: lărgirea nomenclaturii de produse, accesul la factorii de producție, nevoile sau combinarea acestora[54].

a) Poziționarea trebuie să se fundamenteze pe mulțimea produselor şi serviciilor produse în sector. M. Porter numeşte această poziționare, poziționare orientată pe lărgimea nomenclaturii, deoarece se bazează pe setul varietății de produse şi nu pe segmentul de consumatori, de clienți. Acest tip de poziționare se recomandă să fie folosit din punct de vedere economic, atunci când întreprinderea este în măsură să producă mai bine, mai eficient diferite produse şi servicii, folosind diferite combinări ale tipurilor de activități.

b) Poziționarea trebuie să se fundamenteze pe servirea unei părți mai mari de consumatori sau pe servirea tuturor consumatorilor. M Porter numeşte această poziționare, poziționare orientată pe nevoi şi este apropiată de definirea tradițională a segmentului țintă de consumatori. Ea este folosită atunci când există un grup de consumatori care au nevoi

---

[52] J. Magretta, *„Comprendre Michael Porter, Concurrence, Stratégie"*, Eyrolles, Paris, 2012, p. 97.

[53] M. Porter, „What is Strategy", *Harvard Business Review*, Nov-Dec 1996.

[54] M. Porter, *„On competition"*, A. Harvard Business Review Book, 2000, p. 59; M. Porter, „What is Strategy?" *Harvard Business Review*, Nov. – Dec., 1996.

diferite şi un set de tipuri de activităţi care sunt în măsură să satisfacă cel mai bine aceste nevoi.

c) Poziţionarea trebuie să se fundamenteze pe segmentarea consumatorilor în concordanţă cu diferitele modalităţi de acces la aceştia. M. Porter numeşte această poziţionare, poziţion*are orientată pe acces* şi se consideră că nu este foarte răspândită ca urmare a complexităţii sale.

Oricare ar fi factorul care stă la baza poziţionării - lărgirea nomenclaturii, nevoile şi accesul la factorii de producţie sau combinarea acestora - poziţionarea necesită o alegere bine gândită a setului de activităţi, deoarece aceasta este funcţie a deosebirilor în ceea ce priveşte oferta, adică deosebiri în tipurile de activitate.

Două condiţii se cer a fi îndeplinite pentru a elabora o strategie bună[55]. Mai întâi, este necesar să se formuleze o propunere unică de valoare. A doua condiţie, lanţul de valoare să fie adaptat la propunerea de valoare, pentru că aceasta să se poată concretiza.

Strategia se bazează pe alegerea deliberată a unui ansamblu diferit de activităţi care permite să se creeze o configuraţie de valoare unică.

Propunerea de valoare este elementul extern al unei strategii care-i priveşte pe clienţi, se referă la cerere. Ea reflectă opţiunile întreprinderii referitor la ce oferă aceasta specific. O propunere de valoare trebuie să fie răspunsurile la următoarele trei întrebări (figura 1.1):

- Ce clienţi vor fi serviţi?
- Ce nevoi vor fi satisfăcute?
- Ce preţ relativ va asigura o valoare acceptabilă clienţilor şi o rentabilitate acceptabilă întreprinderii?
-

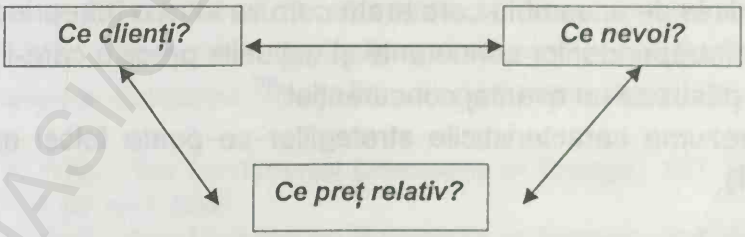


Figura 1.1. O propune de valoare: trei chestiuni de bază[56]

[55] J. Magretta, *op.cit.*, p. 98.
[56] Ibidem, p. 99.

Propunerea de valoare a unei întreprinderi trebuie să fie diferită de propunerile de valoare ale întreprinderilor concurente. Aceasta este prima condiție ce trebuie respectată în elaborarea strategică. Dacă o întreprindere încearcă să servească aceeaşi clienți, să acopere aceleaşi nevoi ale acestora şi să vândă la acelaşi preț relativ, atunci se spune că acea întreprindere nu are strategie.

Există diferite configurații posibile ale celor trei elemente de propunere de valoare[57]:

a) În interiorul unui anumit sector, unele întreprinderi se adresează practic tuturor clienților şi nu caută să răspundă decât unei anumite nevoi sau unui anumit ansamblu de nevoi. Alte întreprinderi, dimpotrivă, vizează un segment precis de clienți şi caută să răspundă la cea mai mare parte posibilă a nevoilor acestora.

b) Alte întreprinderi au o propunere de valoare superioară şi un preț relativ stabil, în consecință.

c) Există întreprinderi a căror eficacitate le permite să-şi vândă produsele la prețuri relative mici.

Concepția lui M. Porter privind strategia nu este descriptivă. Acesta, este, mai curând, un ansamblu de principii directoare care permit să se facă deosebirea dintre o strategie bună şi o strategie proastă şi care se referă la conținut, la obiectivele ce trebuie atinse şi la mijloacele ce trebuie operaționalizate pentru a atinge obiectivele: „O combinație de scopuri (obiective) pentru care firma face eforturi să le realizeze şi de mijloacele (măsuri) prin care aceasta caută să le atingă"[58].

M. Porter a introdus, efectiv, noțiunea de concurență în definiția strategiei, făcând din aceasta elementul esențial al strategiei întreprinderii. „Strategia este linia de ansamblu care arată cum va intra o întreprindere în luptă împotriva întreprinderilor concurente şi acțiunile precise care-i permit să obțină şi să păstreze un avantaj concurențial"[59].

Pentru a rezuma caracteristicile strategiilor se poate folosi modelul VIP (tabelul 1.1).

---

[57] Ibidem, p. 108.

[58] M. Porter, „From competitive advantage to corporate strategy", *Harvard Business Review*, vol. 65, no.3, 1987 p. XII.

[59] M. Porter, *„Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors"*, The Free Press, New York, 1980, p. 15.

Modelul VIP desemnează cele trei dimensiuni fundamentale ale strategiei: valoare, imitare şi perimetru. Potrivit acestui model sintetic, strategia constă în răspunsurile la trei întrebări[60]:

– pe ce model de creare de valoare se bazează performanța întreprinderii?

– cum poate fi evitată imitarea acestui model de creare de valoare de către întreprinderile concurente pentru a obține un avantaj concurențial?

– pe ce perimetru trebuie realizat acest model de creare de valoare?

Tabelul 1.1. Dimensiunile fundamentale ale strategiei: modelul VIP[61]

Strategiile se referă la:
• alegerea unui model de creare de *valoare* (sau model economic) care să răspundă aşteptărilor părților interesate; • rezistența la *imitare* pentru a asigura perenitatea avantajului concurențial; • definirea *perimetrului* întreprinderii: ce trebuie să facă, în ce mediu înconjurător, în ce filieră ce trebuie să nu facă.
Strategiile au următoarele caracteristici:
• sunt *complexe* prin natura lor; • sunt elaborate în condiții de *incertitudine;* • afectează *deciziile operaționale*; • cer o abordare *globală* (internă şi externă); • implică *schimbări* importante

Trebuie spus că nu există strategie bună sau proastă în sine; natura acesteia depinde de terenul de confruntare, de forțele prezente şi de resursele proprii ale întreprinderii; strategia este relativă[62]. În acest sens, o strategie bună trebuie *să fie completă, să fie dezvoltată, să indice modul cum trebuie manageriate opțiunile operaționale* (execuția) şi să fie *robustă* – să asigure obținerea nivelurilor de performanță stabilite[63]. O strategie

---

[60] F. Fréry, „The Fundamental Dimensions of Strategy", *MIT Sloan Management Review*, vol. 48, no.1, 2006.

[61] F. Frery, „The Fundamental Dimensions of Strategy", *MIT Sloan Management Review*, vol. 48. no 1, 2006, pp. 71-75; G. Johnson, *op. cit.*, 2008, p. 7.

[62] J.M. Ducreux, M. Marchand - Tonel, *„Stratégie. Les clés du succes concurentiel,"* Eyrolles, Éditions d'Organisation, Paris, 2004, p. 155.

[63] J.A.P. Phills, Jr. *„Integrating Mission and Strategy for Nonprofit Organizations"*, Oxford, University Press, Paris, 2005, p. 56.

completă conține trei elemente: scopul, avantajul concurențial şi logica[64]. Deşi, în unele definiții sunt incluse şi alte elemente, cele trei sunt centrale şi apar cu consecvență peste tot în literatura de management strategic.

Din punctul de vedere al obiectivelor, alianțele pot fi considerate (figura 1.2):[65]

- *suport al unei acțiuni de specializare,* prin care întreprinderea poate să-şi consolideze poziția concurențială. În această situație, alianța trebuie să fie concepută în aşa fel încât să facă mai competitivă oferta întreprinderii, să corespundă unui ansamblu de produse şi servicii şi/sau de tehnologii care sunt exploatate în prezent de către întreprindere şi să accelereze exploatarea unei oferte competitive de către clienții săi;
- *suport al unei acțiuni de extindere a pieței,* de a propune produsele sale unor clienți sau piețe noi. Este vorba de folosirea alianțelor ca mijloc de acces la un segment de clienți pe care o întreprindere nu îl exploata singură din cauza unor probleme tehnologice şi/sau financiare. Este cazul, de exemplu, compania rusă producătoare de elicoptere Vertolety Rossii creată în 2006, prin fuzionarea unui număr mare de întreprinderi diferite din acest sector şi care şi-a propus să-şi dubleze cota sa de piață pe plan mondial, între 2008 – 2015, folosind calea de dezvoltare externă. În acest scop, a fost semnat un acord de producere, sublicență în Rusia, a două tipuri de elicoptere produse de grupul italo-britanic AugustaWesland -elicopterul civil mic AW19 şi elicopterul civil mic intermediar AW13. Prin acest acord, compania a accesat, în acelaşi timp, la piața civilă şi la o gamă de elicoptere (mici şi intermediare) absente din portofoliu său de produse.
- *suport al unei activități de extindere a gamei de produse.* În acest fel, întreprinderea are posibilitatea de a-şi lărgi oferta sa actuală, integrând noi produse, produse care au un puternic potențial de creştere şi sunt concepute plecând de la tehnologii pe care nu le are întreprinderea, motiv pentru care aceasta trebuie să se

[64] Idem.

[65] F. Brulhart, ş.a. *„Les 7 Points clés de la croissance de l'entreprise avec la Méthode des Cas"*, Eyrolles, Editions d'Organisation, Paris, 2008, pp. 119-124.

alinieze cu o alte întreprinderi dintr-un sector nonconcurent, dar care dispune de aceste tehnologii. Compania Danone a dezvoltat aşa-zisele, *alicamente,* produse care combină utilitatea alimentară cu virtuţi medicale, lansate în anul 2000 - game Activia şi Actimel şi care îmbunătăţesc tranzitul şi regenerează flora intestinală.

- *ca suport al unei acţiuni de internaţionalizare,* când o întreprindere vrea să se implanteze într-o ţară nouă, sprijinindu-se pe o întreprindere locală. Această modalitate de a intra pe pieţe internaţionale este utilizată frecvent în ţările emergente, unde întreprinderea investitoare străină poate beneficia de „cunoştinţele locale" ale întreprinderii partenere. Accesul la aceste cunoştinţe îi permite întreprinderii străine să se protejeze faţă de riscul ţării de primire, să devină un actor cvasilocal şi să-şi construiască o poziţie concurenţială solidă în ţara respectivă. Filială comună creată, în 2005, la iniţiativa companiei Renault şi companiei Mahindra & Mahindra în India, constituie un exemplu de folosire de alianţă ca suport al unei acţiuni de internaţionalizare.
- *ca suport al unei acţiuni de diversificare,* constă în dezvoltarea unor noi profesii a întreprinderii care are legături cu profesia de bază a acesteia – diversificare legată/ sau nu are asemenea legături- diversificare non legată. Un exemplu de diversificare, este filiala comună creată, în anul 2010, la iniţiativă comună a companiilor Danone şi a grupului agroalimentar american Quiqurita Brands International, când alianţa a fost folosită de către compania Danone pentru a dezvolta în Europa o nouă activitate - băuturi nealcoolice pe bază de fructe.
- *ca vector de învăţare interorganizaţională.* Are ca obiectiv însuşirea de cunoştinţe şi de know-how-uri pe care întreprinderea nu le posedă iniţial „Firmele ... consideră fiecare alianţă ca o fereastră către competenţele partenerelor. Ele folosesc alianţe pentru a transfera competenţe şi a le difuza sistematic în cadrul propriei organizaţii.[66]

[66] G. Hamel, Y. L. Doz, C. K. Prahalad, „Collaborate with your Competitors and Win", *Harvard Business Review*, vol. 67, no. 1, 1989.

- *ca modalitate de restructurare a unei activități a întreprinderii.* În această situație nu este vorba de dezvoltarea de noi piețe, de noi produse sau a unei noi profesii a întreprinderii, ci, dimpotrivă, este vorba de recentrarea şi reducerea perimetrului de activitate al întreprinderii cedând unul din tipurile sale de activități sau din funcțiunile sale (logistică, distribuție, sistemul informațional). Acest tip de alianță a fost calificat „de tranziție" şi are avantajul comparativ cu „cesiunea clasică" că permite un transfer limitat a activității, pentru întreprinderea care cedează şi că îi dă timp întreprinderii care preia activitatea de a o integra şi a facilita însuşirea cunoştințelor asociate acestei activități.

Figura 1.2. Alianțele ca suport de realizare a obiectivelor[67]

1.2. De la strategia militară la strategia de afaceri

Trebuie spus că nu puține din ideile privind strategia militară formulate de Sun Tzu şi Carl von Clausewitz şi de reprezentanții şcolii de strategie a disuasiunii care au inspirat şi inspiră încă numeroşi strategi occidentali - industriali sau militari, concepțiile celor trei şcoli au fost preluate, nu întotdeauna explicit însă, de oameni de afaceri în lupta de concurență[68].

[67] F. Brulhart, ş.a., *op.cit.*, p. 124.

[68] P. M. Ginter, A. C. Rucks, „Can Business learn from War Games", vol. 3, *Long Range Planning,* 1984.

BCU "CAROL I" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Dacă se face apel la istorie, atunci se poate spune că „istoria managementului arată că societatea industrială a făcut eforturi pentru a reproduce în structura şi organizarea acesteia, structura şi organizarea armatei...."[69]. S-au făcut comparaţii chiar între principiile de planificare strategică şi principiile de strategie militară, relevându-se asemănări, dar şi deosebiri.

Multe principii sunt apropiate unele de altele, comune, precum importanţa obiectivelor, alocarea de resurse, flexibilitatea, coordonarea şi luarea în considerare a concurenţilor. Nu există, însă, echivalente pentru alte trei principii din strategia militară – ofensiva, surpriza şi simplicitatea. Principiile militare sunt de acţiune, în timp ce principiile de planificare strategică se referă la modul cum trebuie formulat un plan, fără a se face referire la modul cum trebuie executat acest plan. Ceea ce apropie cel mai mult aceste principii este recunoaşterea necesităţii unui plan.

H. Fayol s-a inspirat direct din principiile de organizare militară pentru a-şi formula principiile sale de management. A. Sloan a introdus sistemul *Staff and Line*, pe care l-a observat în timpul primului război mondial. Nu trebuie să mire faptul că unii specialişti în management au stabilit paralele de ordin organizaţional între o armată şi o întreprindere.

Generalul francez, G, Fiévet, a adus o contribuţie importantă la apropierea dintre doctrina militară şi doctrina afacerilor în ceea ce priveşte strategia[70].

Practica a arătat că structurile unei armate şi ale unei întreprinderi sunt foarte apropiate unele de altele. Pentru unii specialişti în organizare, o armată şi o întreprindere au ca elemente comune obligaţiile de a formula obiective, de a exista ca un sistem concurenţial, de a se ghida după aceleaşi principii, de a face manevre, de a avea aceleaşi decupaje funcţionale, de a fi structurate ierarhic, de a urma aceleaşi proceduri, de a-şi condiţiona personalul, de a adopta un limbaj, de a avea şcoli de formare. O comparare sintetică între o armată şi o întreprindere se prezintă în figura 1.3.

---

[69] L. Boyer, „Le management et l'organisation militaire", *Direction et Gestion,* no. 5, 1975.

[70] G. Fiévet, „*De la stratégie militaire à la stratégie d' entreprise*", InterÉditions, Paris, 1992.

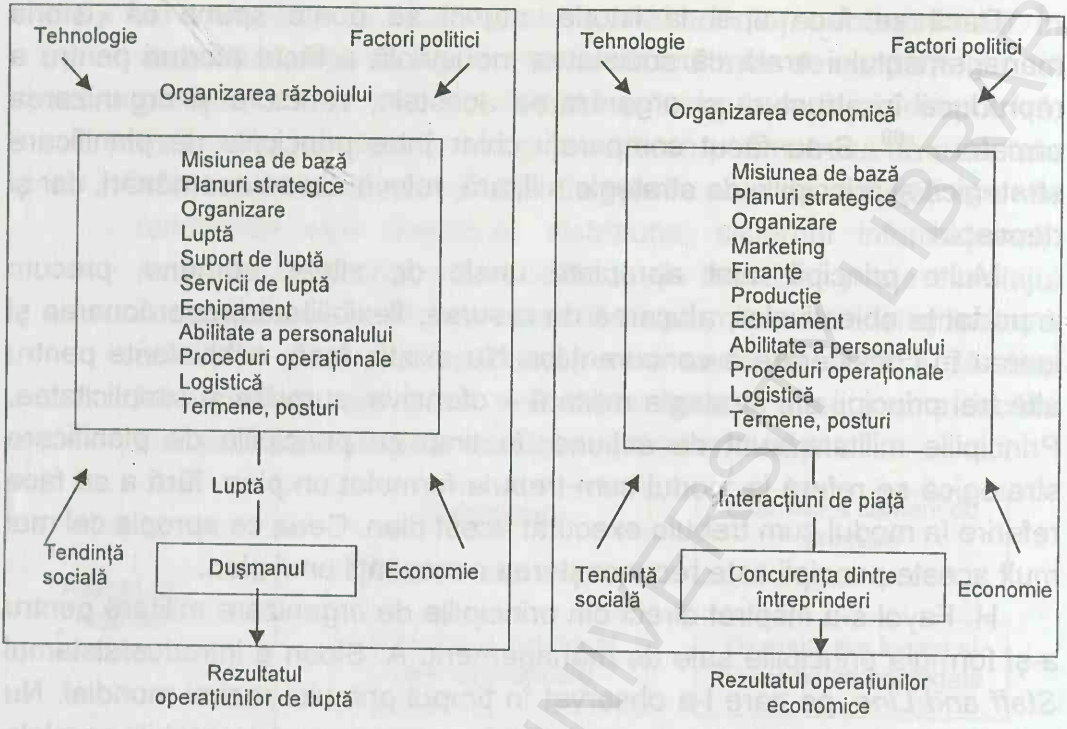


Figura 1.3. Comparație între o armată şi o întreprindere[71]

Între un război real şi un război economic analogiile sunt multiple. Dificultățile de teren sunt apropiate de particularitățile pieței, desfăşurarea forțelor adverse se compară cu jocul concurenței, obținerea de informații este pusă în paralel cu sistemul de veghe asupra mediului înconjurător, iar conceptele de obiective, alianțe, bariere de apărare sau de mijloace de ripostă au pătruns treptat în planificarea strategică[72]. Un comandat de armată şi statul său major sunt comparate cu un preşedinte – director general şi colaboratorii săi direcți, armatele adverse cu alte întreprinderi interesate de aceeaşi piață (întreprinderile concurente), armele cu produsele întreprinderii, cucerirea unui nou teritoriu sau recucerirea

[71] P. M. Ginter, A. C. Rucks, „Wargames and Business Strategy Formulation", *Managerial Planning,* Sept-Oct., 1983; P. M. Ginter, A. C. Rucks, „Can Business Learn from WarGames", *Long Range Planning,* , vol. 3, 1984.

[72] H. K. Klipfel, „Evolution et perspectives de la planification stratégique", *Futuribles,* Décembre, 1983.

propriului teritoriu cu obținerea unei poziții dominante mergând până la situația de monopol sau de recucerire a unei piețe pierdute (tabelul 1.2).

Tabelul 1.2. Comparație dintre cele două domenii – militar şi afaceri[73]

Elemente de comparație	Domeniul militar	Domeniul afacerilor
Şeful	Un general şi statul său major.	Un şef de întreprindere şi colaboratorii săi direcți.
Adversarii	Armatele adverse.	Alte întreprinderi care au interese pe aceleaşi piețe.
Victoria	Cucerirea unui nou teritoriu sau recucerirea unui teritoriu pierdut.	Dobândirea unei poziții dominante până la accesul unei situații de monopol sau recucerirea unei piețe pierdute.
Armata	Acestea sunt: - oameni (soldați) - arme, în funcție de tehnologiile momentului	- restul angajaților - produsele întreprinderii şi tehnologiile de producție folosite, (în funcție de tehnologiile momentului)
Resortul	Acestea sunt: - patrimoniul = proiect comun (nivel național) - bunăstarea cetățenilor	- spiritul casei = proiect comun (nivelul întreprinderii) - bunăstarea consumatorilor

Alți specialişti au mers chiar mai departe, ajungându-se până acolo când s-au formulat identități specifice precum conflictele de interese – ideea de afaceri şi războiul militar ar fi conflicte de interese, contextul de luare a deciziilor ar fi acelaşi în ambele situații, factorii cei mai importanți de succes ar fi comuni. Punând problema caracterului ştiințific al războiului, C. von Clausewitz spunea că „războiul nu aparține domeniului artelor şi ştiințelor, ci existenței sociale, că acesta este un conflict de un interes deosebit, reglat prin sânge şi că acest element este singurul care-l face să se deosebească de alte conflicte. C. von Clausewitz concluziona că ar fi mai potrivit dacă războiul ar fi comparat cu comerțul care este, de asemenea, un conflict de interese şi de activități umane[74]. Conflictele de interese sunt trăsătura uniunii dintre comerț şi război"[75].

[73] F. Le Roy, *op.cit.*, p. 103.

[74] C. von Clausewitz, *op.cit.*, p. 74.

[75] C. Schmidt, *„Penser la guerre, penser l'économie"*, Odile Jacob, Paris, 1991, p. 19.

Noțiunea de strategie a fost introdusă în limbajul economic de J. von Neuman şi O. Morgenstern[76], când s-a încercat rezolvarea unei vechi probleme matematice prin introducerea teoriei jocurilor. „Odată cu formalizarea teoriei jocurilor, noțiunea de strategie a fost introdusă în analiza economică: prima apropiere dintre război şi afacere s-a făcut în mod natural pe baza acestei teorii[77]. Noțiunea a devenit foarte populară odată cu apariția lucrării lui T. C. Schelling[78]. De atunci au fost formulate şi puse mari speranțe pe formalizarea raporturilor pe care le poate întreține actorii, fie că sunt întreprinderi sau state.

Lui A. Chandler i se datorează prima definiție a strategiei în domeniul economic: „Strategia desemnează stabilirea obiectivelor fundamentale pe termen lung ale întreprinderii, adoptarea conduitelor de acțiune şi alocarea resurselor considerate necesare îndeplinirii acestor obiective[79].

Au fost, însă, şi autori care neagă orice legătură între strategia militară şi strategia în afaceri. „Oricare ar fi eforturile pe care le-au făcut întreprinderile pentru a reînvia filiera militară a strategiei de întreprindere, acestea sunt iluzorii[80]: „A dispune eforturi pentru a constata legătura dintre aceste două curente ține mai mult de metafora anecdotică decât de veritabila genealogie"[81]. Pe baza unor lucrări de cercetare, care au avut ca obiect studiul naturii comune războiului şi economiei, s-a ajuns la concluzia că strategia militară şi strategia de întreprindere sunt două domenii de studiu distincte şi că este,deci, ilegitim de a le confunda şi de a le asimila[82].

În ceea ce priveşte transpunerea strategiei din domeniul militar în cel al afacerilor, se poate spune că întreprinderea duce față de concurență o

---

[76] J. von Neuman, O. Morgenstern, *„Théorié des jeux et comportements économiques"*, Princeton University Press, 1944.

[77] J. MacDonald, *„Strategy in Business Poker and War"*,, Norton, N-Y, 1948, p. 38.

[78] T. C. Schelling, *„Strategy of Conflit"*, Harvard University Press, Cambridge, 1966.

[79] A. Chandler, *„Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Enterprise"*, Cambridge, Mass, Mit Press, 1962, p. 14; E.E. Chaffee, „Three Models of Strategy", *Academy of Management Review,* vol. 10, no.1, 1985.

[80] J. P. Bouilloud, „Théorie et pratique de la stratégie. Propositions pour une logique conditionelle", în J.P. Bouilloud, B. P. Lecuyer (ed), „L'invention de la gestion", L'Harmattan, Logiques de gestion, Paris, 1994, p. 74.

[81] A. C. Martinet, Epistémologie de la stratégie, în A. C. Martinet (ed) *„Epistémologie et sciences de gestion"*, Economica, Paris, 1990, p. 39.

[82] C. Schmidt, *op.cit.*, p. 24.

luptă a cărei miză este supraviețuirea şi că încearcă să modifice în avantajul său starea mediului înconjurător, explorând un maxim de opțiuni şi stabilind un plan de campanie pe care va încerca să-l realizeze cât se poate de bine. În acest caz, obținerea unei influențe nete asupra întreprinderilor concurente presupune să se stabilească[83]:

a) motivul luptei, adică finalitatea urmărită de întreprindere;

b) locurile de luptă, adică părțile din mediul înconjurător sau cuplurile produs-piață care vor face obiectul luptei;

c) căile luptei strategice care vor permite sesizarea de oportunități şi evitarea sau eliminarea constrângerilor;

d) modul operativ de luptă: trebuie angajat un război deschis sau trebuie să se mulțumească cu un mod descurajator;

e) mijloacele luptei, adică alocarea resurselor rezultă din deciziile menționate la punctele *a, b, c* şi *d*;

f) operaționalizarea mijloacelor de luptă, adică definirea activităților şi gestionarea acestora;

g) contextul activităților.

Dacă operațiunea *a* reflectă obiectivele generale ale întreprinderii, operațiunile *b,c,d* şi *e* se referă la strategie, restul de operațiuni *f* şi *g* sunt considerate tactice.

Luând în considerare utilizarea analogică a strategiei militare în afaceri, au fost stabilite „şase lecții de afacere ale Pentagonului: „în fiecare caz, procesul de creare de obiective, tehnicile de analiză a căilor de acțiune alternative, sistemele de stabilire de planuri strategice au multe elemente comune".

În SUA[84] s-a propus folosirea în afaceri a procedurii militare pusă la punct de R. McNamara, fostul secretar de stat al apărării al SUA în timpul războiului din Vietnam. Din procedura stabilită s-au putut formula cele şase lecții pentru managerii de întreprinderi, şi anume:[85]

1. Prima preocupare a managerilor oricărei întreprinderi este alocarea resurselor limitate necesare realizării obiectivelor specifice stabilite.

---

[83] M. Gervais, *op.cit.*, p. 18.

[84] D. T. Smalter, J.L.J. Ruggles, „Six Business Lessons from the Pentagon", *Harvard Business Review*, vol. 44, no. 2, 1966.

[85] F. Le Roy, *op.cit.*, p. 146.

2. Managerii trebuie să integreze bugetele unui an în planificarea pe termen lung.

3. Managerii trebuie să aplice cercetarea operațională sau principiile analizei matematice la problemele strategice complexe.

4. Analiza programelor sistemice şi planificarea strategică pot fi mai bine realizate prin utilizarea unei abordări logice şi secvențiale.

5. În planificarea strategică, în implementarea şi coordonarea proiectelor complexe trebuie folosite diagramele în rețele sistemice şi secvențiale.

6. Centrele de luare a deciziilor sunt proceduri utile pentru analiza şi ajustarea programelor în organizații complexe.

Concluzia pe care au tras-o autorii acestor lecții este că există proceduri foarte formalizate care ar permite ceie mai bune decizii strategice, indiferent dacă este vorba de întreprindere sau armată, ceea ce, în realitate, nu este perfect valabil, lucrul dovedit prin eşecul final al lui R. McNamara în războiul din Vietnam[86]. H. Mintzberg, în critica sa făcută planificării strategice, denunță caracterul mecanic al acestei proceduri. El o consideră ca total neadaptabilă la situația de război. Reducerea matematică şi irealismul pe care aceasta se bazează, sunt limite care o fac nu numai inutilă, dar şi periculoasă[87].

1.3. Tipurile de strategii din punctul de vedere al proceselor de elaborare

Există două explicații generale privind dezvoltarea conceptului de strategie, care nu se exclud reciproc, ele coexistând în majoritatea întreprinderilor.

Prima explicație postulează că strategiile sunt elaborate cu ajutorul unor concepte şi instrumente specifice. Este vorba de o viziune rațională şi analitică, ce corespunde prismei metodei – managerii sunt decidenți raționali şi iau decizii în vederea optimizării performanței economice a întreprinderilor lor –, viziune care este asociată noțiunii de *strategie*

[86] Ibidem, p. 147.
[87] Idem.

deliberată: strategiile rezultă logic din deciziile luate de manageri. Rezultă deci, că potrivit acestei teorii, strategia trebuie să se nască în sfere înalte, departe de preocupările cotidiene ale întreprinderii. Privită în acest fel, strategia nu poate fi decât deliberată, formalizată într-un plan şi a cărei realizare presupune un control. Mai concret, potrivit prismei metodei, „...strategia decurge dintr-un proces raţional în care forţele şi constrângerile, care se exercită asupra întreprinderii, sunt evaluate precis prin abordări analitice, pentru a stabili o orientare strategică clară a cărei desfăşurare poate fi riguros planificată"[88].

A doua explicaţie consideră că acţiunea poate dirija gândirea. Strategia, în această situaţie, este neprevăzută, întrucât este fructul învăţării din experienţă. Experienţele (pozitive sau negative) rezultate din acţiuni modifică progresiv comportamentul întreprinderii, şi, adesea, apar, haotic, când se impun schimbări de orientare. Aici, întreprinderea operaţionalizează o strategie fără a o face explicită. Această strategie exclude controlul. Este aşa-zisa *strategie emergentă*. Strategiile emergente nu sunt consecinţa unui plan de ansamblu, ci emerg de-a lungul timpului, ceea ce corespunde, prismei experienţei care consideră că strategia este, înainte de toate, „consecinţa şi continuarea a ceea ce s-a făcut în trecut"[89]. În acest caz, strategiile viitoare sunt viitoare, deoarece „decurg dintr-o adaptare a strategiilor trecute, cu ajutorul experienţei indivizilor, a schemelor de gândire implicite şi de rutină, încastrate în procesele culturale ale întreprinderii[90].

1.3.1. Strategii deliberate

Strategiile deliberate sunt expresia orientării în mod intenţionat şi sunt formulate sau planificate de către manageri. Ele sunt concepute folosind instrumente, tehnici şi modele de analiză şi de elaborare, ale căror concluzii pot fi asamblate în sisteme de planificare strategică sau în viziunea managerilor. Elaborarea unei strategii deliberate poate fi puternic asociată cu un individ sau uneori cu un grup mic de indivizi. În unele

---

[88] G. Johnson, ş.a. *op.cit.*, 2008, p. 21.

[89] G. Johnson, ş.a. *op.cit.*, 2008, p. 21, H. Mintzberg, „Five Ps for Strategy", *California Management Review*, Fall, 1987, p. 16; H. Mintzberg, J. Walters, „Of strategies, deliberate and emergente", *Strategic Management Journal*, 6(3), 1985, p. 257.

[90] Idem.

companii, rolul central al unui individ se explică simplu prin faptul că acesta este fondatorul companiei sau proprietarul acesteia. Uneori, într-o mare companie, un lider carismatic exercită o autoritate indiscutabilă. Se poate cita Bill Gates (Microsoft), Steve Jobs (Apple) sau Richard Branson (Virgin) sau, din trecutul mai îndepărtat, Thomas Watson (IBM), Antoine Riboud (Danone), Henry Ford (Ford), Ernest Solway, Marcel Dassault, Joseph-Armand Bombardier.

Liderul strategic nu este neapărat fondatorul companiei, uneori, el personifică o strategie câştigătoare care a permis să se iasă cu succes dintr-o perioadă de criză. J. Welch, fost mult timp PDG al companiei General Electric, este din acest punct de vedere un exemplu, iar M. O' Leary de la compania Ryanair este cel care a formulat strategia low-cost în transportul aerian[91]. Alteori, reţeaua de relaţii personale pe care o are un manager în cadrul unui sector poate legitima reputaţia acestuia[92].

În toate aceste situaţii diferite, strategia poate fi considerată ca rezultat al intenţiei deliberate a managerului general.

Un alt procedeu asociat strategiei deliberate este impunerea strategiei din exterior. Există situaţii în care strategia este impusă de întreprinderi sau de părţi interesate - stakeholders - din afara întreprinderii. Chiar dacă aceste strategii au fost elaborate folosind tehnici şi metode asociate unei abordări analitice sau au apărut progresiv – strategii emergente –, din punctul de vedere al managerilor întreprinderii căreia se impun, ele apar ca strategii deliberate[93]. Guvernul poate, de exemplu, dicta o anumită traiectorie strategică sau o orientare specifică în sectorul public sau în sectoarele supuse controlului său (industria energetică, de exemplu) sau poate să opteze pentru reglementarea unui monopol sau pentru privatizarea unei întreprinderi publice – transportul pe calea ferată, de exemplu. Aceste opţiuni pot contraveni opţiunilor managerilor respectivi. Companiile multinaţionale care doresc să se dezvolte în unele regiuni din lume pot fi obligate de statele respective să creeze întreprinderi mixte

[91] G. Johnson, ş.a. *op.cit.*, 2008, p. 481.

[92] A. Mehra, A. L. Dixon, D. Brass, R. Robertson, „The social network ties of group leaders: implications for group performance and leader reputation", *Organization science*, vol. 17, no. 1, 2006, p. 64.

[93] G. Johnson ş.a., *op.cit.*, 2008, p. 487.

(coîntreprinderi) sau să delocalizeze o parte din producția lor pentru a răspunde exigențelor guvernelor respective.

1.3.2. Strategii emergente

Majoritatea cercetărilor privind evoluția strategiilor a arătat că strategiile se dezvoltă, în general, într-o manieră incrementală, modificând progresiv strategiile deja implementate. Strategiile, în aparență coerente, rezultă uneori dintr-o serie de mişcări strategice, fiecare dobândindu-şi sensul numai ca urmare a celor care au precedat-o. Lansarea unui nou produs sau o decizie de investiții pot defini, de exemplu, o orientare strategică susceptibilă de a condiționa decizia strategică următoare, de exemplu, o achiziție. Aceasta consolidează orientarea prealabilă şi, de-a lungul timpului, abordarea strategică de ansamblu a întreprinderii este din ce în ce mai bine definită[94].

O schimbare progresivă de acest tip este preferabilă. Nicio întreprindere nu ar putea funcționa eficient dacă ar trebui să-şi reorienteze frecvent strategia în profunzime. Strategia corespunde unui angajament peren în deciziile privind alocarea resurselor; o întreprindere care modifică constant angajamentele sale reflectă faptul că nu are o strategie. Odată ce a fost aleasă o orientare strategică, deciziile ulterioare, trebuie, de regulă, să o consolideze[95]. Dacă această evoluție incrementală este coerentă cu o viziune intenționată şi deliberată a strategiei, ea poate, de asemenea, să se explice prin inerție, mai curând, decât de a lua în considerare viitorul, întreprinderile mulțumindu-se să repete deciziile luate în trecut[96]. Cu alte cuvinte, strategia rezultă din activități de rutină şi procese organizatorice. Fiecare decizie operațională contribuie la formularea orientărilor strategice pe termen lung, adică la emergența treptată a strategiei[97]. Prin urmare, această formulare de decizii poate fi formal descrisă, de exemplu, în rapoarte anuale şi în planuri strategice, ca fiind strategia întreprinderii. Este vorba de *strategia emergentă*, strategie care rezultă, aşadar, din rutine, procese şi activitățile cotidiene ale întreprinderii.

---

[94] Idem.

[95] Idem.

[96] S. Elbama, „Strategic decision making: process perspectives", *International Journal of Management Reviews*, vol. 8, no. 1, 2006, p. 1.

[97] A. Pettigrew, „The Awakening Giant", Blackwell, Oxford, 1985, p. 32.

La baza conceptului de strategie emergentă se află următoarele teorii:[98]

Teorii bazate pe supraviețuire. Acestea pornesc de la teoria lui Ch. Darwin, potrivit căreia „supraviețuieşte cel mai puternic"şi se bazează pe ideea că strategia este definită în termeni de junglă, pe care o reprezintă piața; deci strategia se referă la modul de supraviețuire într-un mediu înconjurător, schimbător şi nesigur. Soluțiile prescriptive sofisticate nu au prea multă utilitate: este mult mai potrivit ca întreprinderile să se adapteze şi să se orienteze în funcție de schimbările pieței, lăsând strategia să se contureze pe parcurs (figura 1.4).

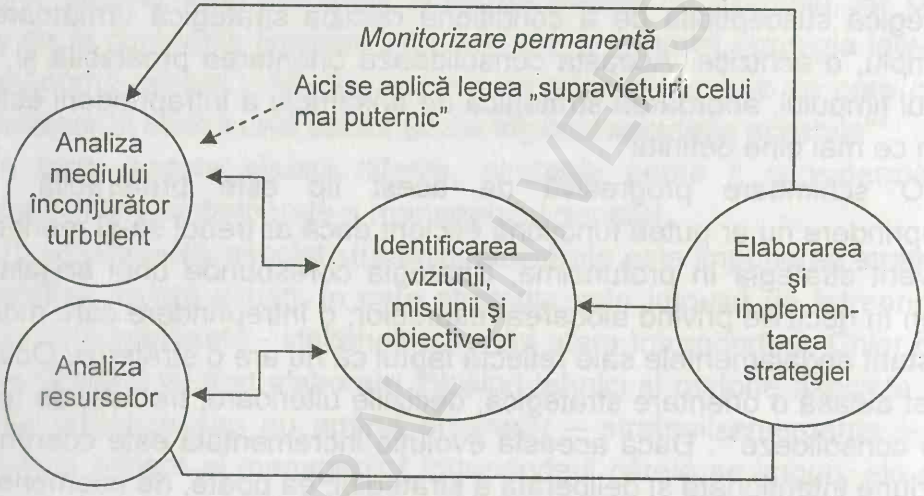


Figura 1.4. Procesul strategiei emergente bazat pe teoria supraviețuirii[99]

Deci, potrivit acestei teorii, este greşit să se selecteze o strategie din mai multe variante posibile, ci trebuie să se experimenteze mai multe abordări pentru a constata care se va dovedi cea mai bună printr-un proces de selecție naturală. Aşa a procedat, de exemplu, compania japoneză Sony, în anii 1980, pentru produsul „Walkman", lansând pe piață nord-americană 160 de versiuni diferite, dintre care mai puțin de 20 de versiuni erau fabricate la un moment dat. În ultima instanță, piața a selectat versiunea cea mai bună.

Teorii bazate pe incertitudine. Aceste teorii recurg la conceptele matematicii probabilităților pentru a demonstra elaborarea strategiei

[98] R. Linch, *op.cit.*, pp. 75 - 80.
[99] Ibidem, p. 76.

întreprinderii ca fiind un proces complex, instabil şi supus unor puternice fluctuaţii, ceea ce face astfel imposibilă o previziune utilă. Dacă previziunea este imposibilă, atunci formularea unor obiective clare pentru strategia întreprinderii este un exerciţiu inutil.

Strategia trebuie lăsată să se contureze de la sine şi să se schimbe în funcţie de fluctuaţiile mediului (figura 1.5).

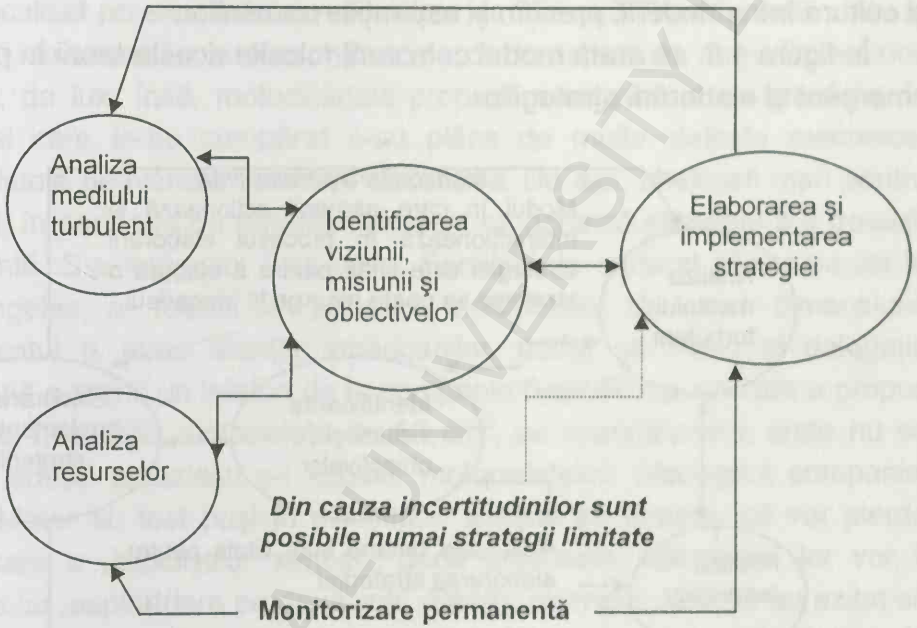


Figura 1.5. Procesul strategiei emergente potrivit teoriilor bazate pe incertitudine[100]

Cu ajutorul teoriei haosului şi a modelării matematice s-a demonstrat că în anumite tipuri de medii înconjurătoare incerte, mici perturbaţii din fazele iniţiale ale procesului pot conduce la variaţii majore în fazele ulterioare, tot aşa cum este cazul efectului multiplicatorului în economie. În aceste medii, nu este posibilă formularea cu suficientă precizie de strategii pe termen lung, de previziuni pentru mai mulţi ani. Activităţile economice sunt considerate ca fiind sisteme haotice: mediul înconjurător al multor întreprinderi, în special al celor din sectoarele aflate în dezvoltare rapidă, cum sunt cel al calculatoarelor, este în esenţă instabil; este, deci, practic întotdeauna imposibil să se previzioneze, cu precizie indicatori precum

[100] Ibidem, p. 77.

BUSINESS CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

profiturile unui proiect pe următorii 5 sau 10 ani. De aici, rezultă că strategia unei afaceri trebuie să se contureze de la sine, mai degrabă decât să se orienteze în funcție de certitudinile false ale abordării prescriptive.

Teorii bazate pe resursele umane. Aceste strategii pun accentul pe oameni ca element al abordării strategiei şi evidențiază motivația, politicile şi cultura întreprinderii, precum şi aspirațiile oamenilor.

În figura 1.6. se arată modul cum sunt folosite aceste teorii în procesul emergent al elaborării strategiilor.

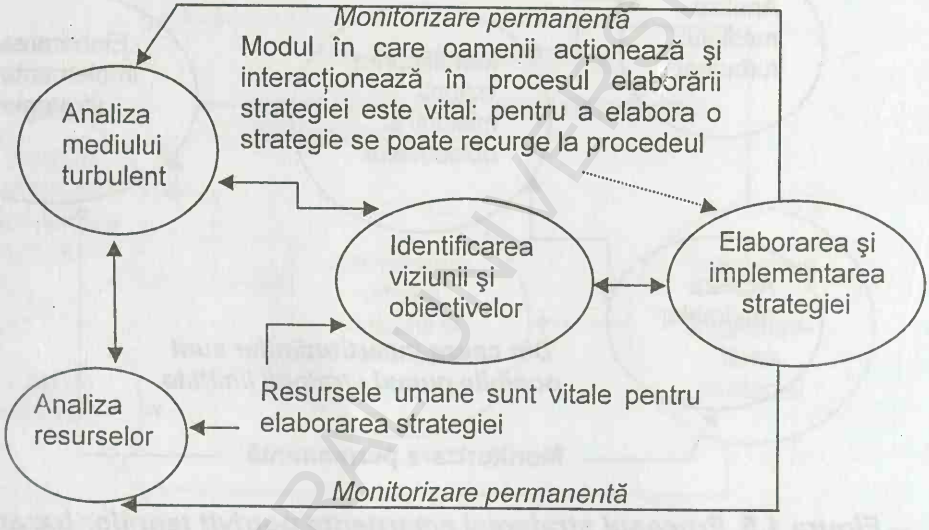


Figura 1.6. Procesul elaborării strategiei emergente pe baza teoriilor supraviețuirii, incertitudinii şi resurselor umane[101]

H. Mintzberg susține că strategiile emergente sunt adesea de succes şi poate mai potrivite decât strategiile intenționate, planificate, deliberate; nu sunt puține exemplele, când strategiile de succes au apărut în cadrul unei întreprinderi, fără ca aceasta să aibă preocupări prioritare de planificare. Aşa cum spune H. Mintzberg, strategiile pot să-şi aibă rădăcinile în orice loc neobişnuit, virtual, oriunde, dacă oamenii au capacitatea de a învăța şi resursele de a sprijini această capacitate.

Exemplu în acest sens, este strategia de intrare pe piața motocicletelor din SUA, folosită de Honda Motors Company, care a fost o strategie

[101] Ibidem, p. 79.

emergentă şi nu intenționată. Concluzia a fost trasă pe baza rezultatelor unei cercetări efectuate, în anul 1984, la Universitatea Stanford din Palo Alto – SUA[102]. Când o delegație de manageri executivi ai companiei japoneze a sosit în SUA la Los Angeles, în 1959, pentru a decide exportul de motociclete, managementul companiei nu a mizat pe cel mai popular model în Japonia, model de motocicletă - capacitate cilindrică de 50 cm^3 -, ci s-a focalizat pe exportul de motociclete de 250 şi 350 cm^3, plecând de la ideea că americanilor le plac mijloacele de transport de mari dimensiuni, scumpe, de lux. Însă, motocicletele propuse s-au vândut cu greutate; în plus, cei care le-au cumpărat s-au plâns de multe defecte mecanice, motocicletele neavând o fiabilitate deosebită. De aici, cheltuieli mari pentru reparații, în perioada de garanție. Evident că această strategie s-a dovedit neeficientă. S-a întâmplat însă ceva: Serviciul de curierat al companiei în Los Angeles a folosit la serviciu motociclete de mici dimensiuni. Evenimentul a atras atenția americanilor, astfel că într-o zi delegația americană a primit un telefon de la compania SearsRoebuch care a propus să vândă în detaliu motociclete de 50 cm^3, pe o piață mare, unde nu se găseau adepți entuziaşti a-i folosirii motocicletelor. Managerii companiei Honda Motor au fost puşi în dificultate: aceştia se temeau că vor pierde piața mare a „bicicliştilor serioşi", dacă produsele companiei lor vor fi asociate cu „aspiratoare pe două roți". Pentru moment, aceştia au ezitat să vândă motociclete de capacitate mică - 50 cm^3. Însă, dificultatea de promovare pe piața americană a motocicletelor de 250 cm^3 şi 350 cm^3 i-a obligat pe managerii japonezi să accepte, în final, propunerea făcută de Compania Sears Roebuck, descoperind, în final, un segment de piață înainte nevăzut, dar imens ca mărime: cetățeanul american mediu, care până atunci nu avusese motocicletă. A folosit drept canal de distribuție magazine universale şi nu magazine specializate în vânzarea de motociclete. În anul 1964, una din două motociclete vândute în SUA era marca Honda. Explicația succesului companiei Honda constă în aceea că managerul general al companiei a redefinit sectorul motociclete printr-o strategie emergentă concepută perfect.

Autorul cercetării a folosit concluziile formulate pentru a-l combate pe J. Kay, care dădea ca exemplu de strategie corporativă pătrunderea pe

[102] R. Pascal, *„Managing on the Age"*, Penguin, London, 1990, p. 74.

piața americană a companiei japoneze Honda, demonstrând că strategia a fost emergentă.

H. Mintzberg şi alți adepți ai teoriei lui au ajuns la concluzia că managerii trebuie:

- să sesizeze rapid strategiile emergente, să le cultive pe cele mai bune şi să le respingă pe cele mai rele;
- să confrunte strategiile emergente cu obiectivele întreprinderii, cu amenințările şi oportunitățile ce provin din mediul înconjurător şi cu punctele forte şi punctele slabe interne.

Mesajul adresat managerului este recomandarea necesității de a recunoaşte procesul emergenței şi intervenția oportună, eliminând strategiile emergente dăunătoare şi sprijinind dezvoltarea strategiilor emergente cu potențial de succes. Pentru a putea lua asemenea decizii, managerii trebuie să fie în măsură să aprecieze meritul, valoarea strategiilor emergente. Ei trebuie să gândească strategic.

Aşadar, în abordarea situațională la elaborarea strategiei, „nu există cele mai bune metode de planificare, precum nu există nici cele mai bune rețete de „organizație eficientă"[103]. J. Kay consideră că „oamenilor nu le sunt cunoscute rețete general acceptabile şi strategii de succes comparativ; dacă ar fi altfel, atunci aplicarea generală a acestora ar face imposibil orice avantaj concurențial; bazele succesului comparativ... sunt unice... noi nu vom şti niciodată repartizarea rolurilor întâmplărilor şi calculului rațional în reuşita tuturor strategiilor de succes; succesul se bazează pe combinarea calculului şi întâmplării, viziunii şi experimentului"[104]. Singura concluzie rațională constă în aceea că strategia şi managerii nu trebuie să perceapă „planul" ca dogmă, ci trebuie să țină seama de posibilitățile evenimentelor neprevăzute, să poată folosi perspectivele care se deschid.

Subliniind această teză, H. Mintzberg deosebeşte strategia adoptată a fi realizată, deci strategia deliberată, de strategia care se dezvoltă. Recunoscând importanța strategiei ca plan, care stabileşte acțiunile concrete ale întreprinderii şi posibilitatea realizării unora din punctele

[103] B. W. Hogwood, L.A. Gunn, *„Policy Analysis for the Real World"*, Oxford University Press, Oxford, 1984, p. 32.

[104] J. Kay, *„The Business of Economics"*, Oxford University Press, 1996, p. 60.

acestuia, H. Mintzberg propune managerilor să stabilească în ce măsură rezultatele reale reflectă intenţiile iniţiale. Sunt la fel de probabile atât realizarea strategiilor propuse, adoptate, dar şi deplinul „fiasco" al acestora (strategii nerealizate), cât şi apariţia altor strategii, a aşa-ziselor strategii care se dezvoltă, ca urmare a unor acţiuni succesive, care se transformă, odată cu timpul, într-un fel de model. O abordare flexibilă a strategiei înseamnă recunoaşterea faptului că „existenţa noastră reală presupune atât meditaţii prealabile, cât şi adaptarea la situaţii care apar în proces". Esenţa conceptului de învăţare constă în afirmarea că strategia este un proces de adaptare, în capacitatea întreprinderii de a reacţiona la evenimente neprevăzute, în generarea de idei noi, în experimentarea acestora în „proces". H. Mintzberg dă, ca exemplu, cazul unui agent comercial, la care a apărut ideea să propună produsul întreprinderii unor clienţi noi. Rapid, experienţa acestuia a fost conştientizată de alţi agenţi comerciali şi „după câteva luni managerul general a observat că întreprinderea a venit pe o nouă piaţă". Pătrunderea pe noua piaţă nu fusese planificată, întreprinderea descoperind această piaţă în procesul învăţării colective.

Relaţia dintre incertitudine şi strategie. H. Mintzberg a folosit teoriile şcolii situaţionale pentru a pune la dispoziţia experţilor în strategii un cadru care să le permită acestora să decidă care din paradigmele cunoscute corespund procesului lor strategic. Teoria lui H. Mintzberg leagă conceptele de incertitudine cu procesele strategice. Dacă mediul înconjurător nu este previzibil sau mai frecvent, dacă se sesizează că o schimbare neaşteptată nu cere timp, acela care formulează strategia poate să o operaţionalizeze ... (în mod alternativ...). În cazul când informaţiile sunt foarte voluminoase pentru a fi asimilate de către o singură persoană – de exemplu, în organizaţii care depind foarte mult de o expertiză specializată, ca în întreprinderile de înalte tehnologii, unităţile spitaliceşti, hoteluri şi universităţi – strategia poate fi abordată colectiv. Dihotomia (dintre etapele de formalizare şi de realizare) se şterge, în aceste cazuri, întrucât cei care realizează strategia devin cei care o formalizează"[105].

[105] H. Mintzberg, „The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management", *Strategic Management Journal*, 11, 1990, p. 186.

Relația dintre incertitudine şi strategie este vizualizată în figura 1.7.

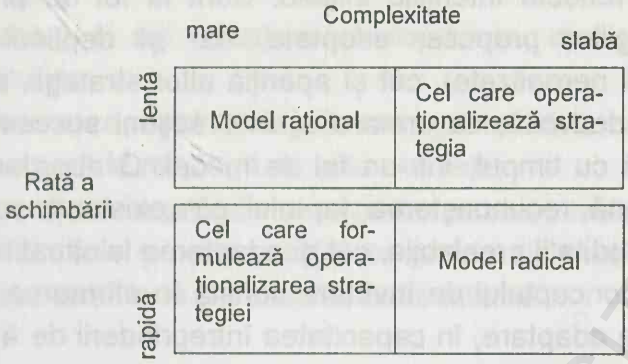


Figura 1.7. Strategia comportă niveluri diferite de incertitudine[106]

Atunci când este percepută o complexitate slabă asociată cu schimbări rapide managerii se confruntă cu un nivel moderat de incertitudine şi cu o nevoie de a evolua rapid. Presiunea simțită se manifestă sub formă de constrângeri temporale. Modul cel mai rapid de a operaționaliza o strategie este de a ocoli orice comunicare – cere timp şi comportă riscul unei proaste compresiuni – managerii asumându-şi acest lucru. În condiții de complexitate slabă şi de schimbări rapide, H. Mintzberg recomandă ca formularea strategiei şi realizarea acesteia să se facă într-o singură etapă.

Dacă, însă, întreprinderea se confruntă cu un mediu înconjurător stabil şi complex, aceasta se va afla în fața unei incertitudini moderate, presiunea venind, însă, din incapacitatea managerilor de a sesiza aspectele cruciale ale situației respective, situație caracteristică organizațiilor care se bazează pe expertiza lor, precum unitățile spitaliceşti, universitățile, de exemplu. În această situație, întreprinderea apelează la încredințarea problemei altor persoane specializate, aici fiind vorba de o strategie colectivă, adică o strategie care implică responsabilii cu realizarea strategiei printr-un model rațional.

Condițiile de mediu, care constituie cea mai mare provocare pentru experții în strategii, sunt asociate categoriei de incertitudine înaltă. Aceste condiții au loc în toate întreprinderile, la un anumit moment, (întreprinderile implicate în noi tehnologii, care trec, în mod sistematic, prin aceste

[106] Ibidem, p. 187.

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

experienţe, de exemplu). H. Mintzberg recomandă ca managerii să tatoneze şi să aştepte timpul necesar pentru ca lucrurile să se aşeze şi să permită restabilirea de procese strategice mai raţionale, strategia simbolică fiind propusă ca alternativă. În acest sens, strategia este folosită ca un instrument cu sens, cu semnificaţie pentru a permite membrilor întreprinderii să acţioneze şi, prin aceasta, să facă ordine în haosul generat de experienţa lor[107].

Potrivit abordării bazate pe semnificaţie, oamenii, într-o întreprindere, încearcă lucruri, descoperă că le fac pe măsură ce experimentează rezultatele acţiunilor lor şi apoi, analizează relaţiile pentru a da sens experienţelor lor. Semnificaţia pe care aceştia o aduc este codificată progresiv într-o strategie atunci când pretind că ceea ce au făcut real este raţional.

Incrementalismul logic. Nu toate strategiile sunt formulate clar la un moment dat şi apoi implementate pas cu pas. Ele iau formă, se schimbă şi se dezvoltă în timp. Acest proces a fost numit incrementalism logic[108]. Prin urmare s-a formulat concluzia că folosirea noţiunii de incrementalism logic este cea mai bună modalitate de a descrie procesele strategice, înţelegând prin acesta elaborarea unei strategii prin experimentare şi învăţare izvorâte mai curând din angajamente punctuale, decât dintr-o formulare globală a strategiei. Această viziune de elaborare a strategiei este coerentă cu modul cum managerii descriu procesele aflate efectiv în desfăşurare în întreprinderile lor. Ei se consideră spontan „ca strategi", a căror sarcină constă în urmărirea realizării continue a obiectivelor, în reacţia la manevrele întreprinderilor concurente şi în adaptarea la mediul înconjurător.

Modelul RAR. Potrivit modelului „rutine de alocare a resurselor" (RAR), strategia emerge plecând de la modul cum sunt alocate resursele în întreprindere[109]. Acest fenomen este cunoscut sub denumirea modelul Bower-Burgelman după numele celor doi cercetători, – care l-au formulat,

---

[107] D. A. Gioia, K. Chittipeddi, „Sensmaking and sensegiving in strategic change initiation", *Strategic Management Journal*, 1991, p. 12.

[108] J. B. Quinn, „*Strategies for Change*", Irwin, 1980, p. 64; J. B. Quinn, „Strategie Change: logical incrementalism", *Sloan Management Review*, vol. 20, Fall 1978, p. 7;J. B. Quinn, H. Mintzberg (eds) „*The Strategic Process*", 4e ed., Prentice Hall, 2003, p. 58.

[109] J. L. Bower, C. G. Gilberts, „*A revised model of resource allocation process*", în J. L. Bower, C. G. Gilberts, (eds) „*From. Resource Allocation to Strategy*", Oxford University Press, 2005, p. 307.

concluziile lor fiind confirmate şi de alţi cercetători[110]. Ca şi incrementalismul logic, modelul RAR postulează că este irealist să se presupună că strategia rezultă dintr-un demers ierarhic prescriptiv şi detaliat, îndeosebi, în marile întreprinderi complexe. Incapacitatea cognitivă a managerilor de a anticipa toate evoluţiile mediului înconjurător implică faptul că este preferabil ca strategia să fie reprezentată ca o succesiune de soluţii desfăşurate pe măsură ce apar noi probleme. Modelul RAR se referă la procese formale şi informale – negocieri între niveluri ierarhice, influenţa rutinelor de alocare a resurselor, îndeosebi, a acelor care permit emergenţa acestor soluţii.

Potrivit interpretării culturale, strategia emerge din ipoteze implicite şi comportamente împărtăşite de membrii colectivului, iar interpretarea politică postulează că strategia rezultă din procesele de tocmeală şi negociere dintre grupuri de interese interne şi externe întreprinderii.

Modelul RAR are unele asemănări cu evoluţiile sistemelor de planificare strategică, întrucât ambele sunt legate de tipul de interacţiuni existent între unităţile operaţionale şi managementul general. Însă, modelul RAR se referă specific la rutinele care debuşează pe strategii emergente. Procesul de formulare a strategiei intenţionate, deliberate, aşa cum rezultă din figurile 1.8.aşi 1.8.b, este diferit de cel al strategiei emergente[111].

Figura 1.8. a) Procesele elaborării strategiilor intenţionate

[110] T. Noda, J. Bower, „Strategy as iterated processes of resource allocation", *Strategic Management Journal*, vol. 17, 1996, p. 159.

[111] Ch. W. L. Hill, G. R. Jones, *„Strategic Management"*, Houghton, Mifflin, New-York, 1998, p. 12.

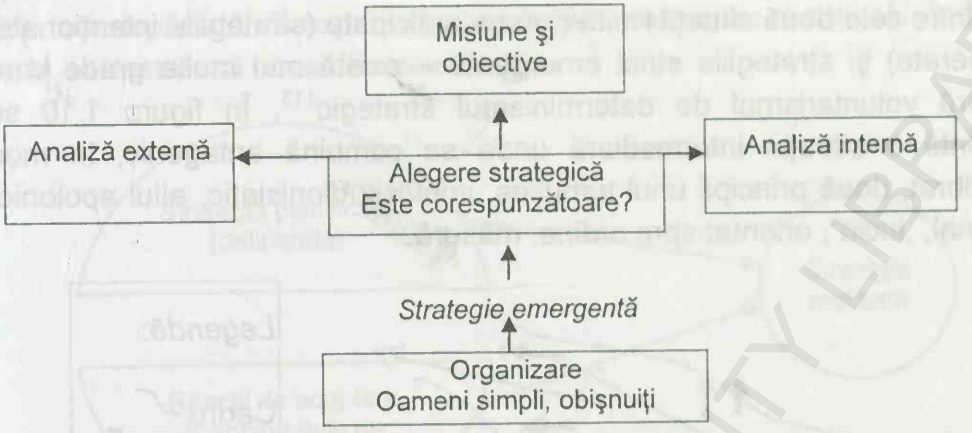


Figura 1.8.b) Procesele elaborării strategiilor emergente

Potrivit modelului tradiţional, formularea strategiei planificate are loc de sus în jos, în timp ce strategiile emergente sunt formulate de jos în sus (figura 1.9).

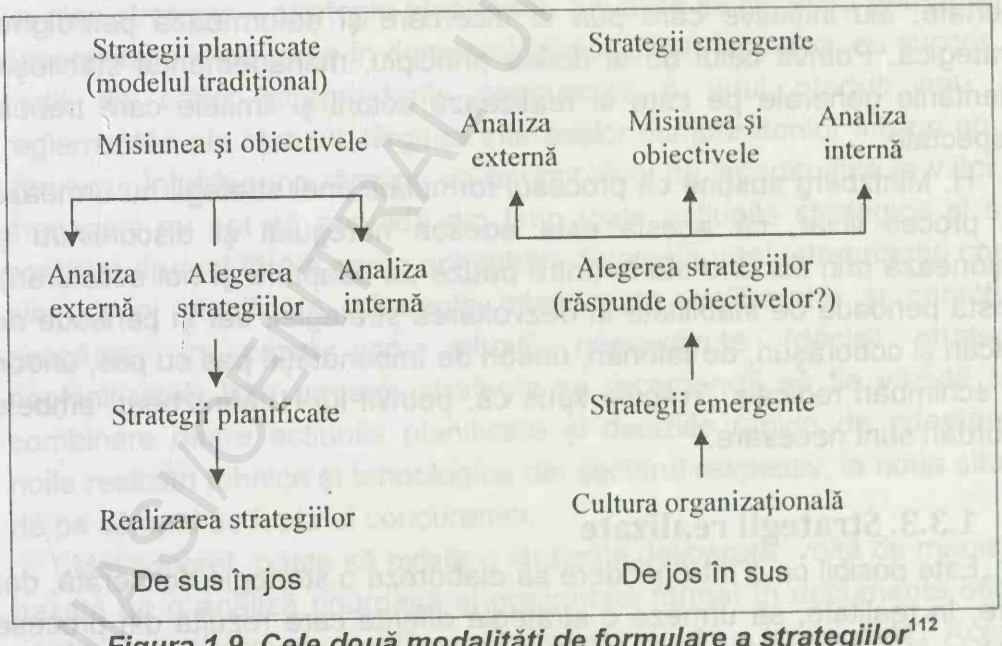


Figura 1.9. Cele două modalităţi de formulare a strategiilor[112]

[112] G. Johnson, *op.cit.*, 2008, p 49; G. Pellicelli, „*Stratégie de l'entreprise*", Editions de Boeck Université, Bruxelles, 2007, p. 46.

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Între cele două situații limită riguros anticipate (strategiile intenționate, deliberate) şi strategiile strict emergente – există mai multe grade care separă voluntarismul de determinismul strategic[113]. În figura 1.10 se prezintă o situație intermediară unde se combină antagonic, în mod echilibrat, două principii unul tumultos, impulsiv dionisiatic, altul apolonic-rațional, „lucid", orientat spre ordine, măsură.

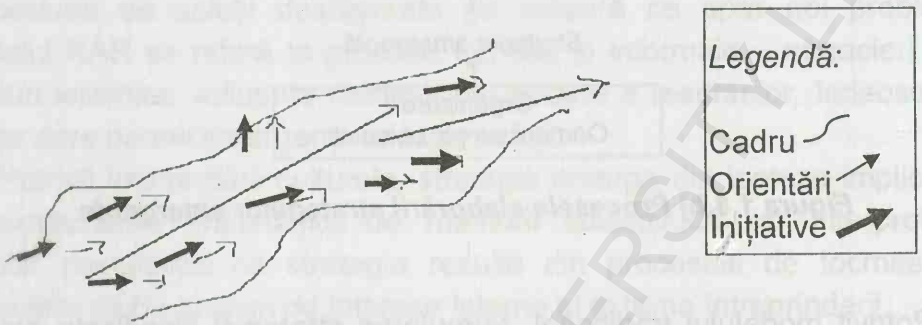


Figura 1.10. Orientări centrale, contribuții locale[114]

Săgețile scurte reflectă primul principiu: actorii dispun de grade de libertate, iau inițiative care pun la încercare şi deformează paradigma strategică. Potrivit celui de al doilea principiu, managementul stabileşte orientările generale pe care le realizează actorii şi limitele care trebuie respectate.

H. Mintzberg susține că procesul formulării unei strategii nu urmează un proces liniar, că acesta este adesea neregulat şi discontinuu şi acționează prin *fits and starts* (între pauze de adaptare şi noi accelerări). Există perioade de stabilitate în dezvoltarea strategiei, dar şi perioade de ridicări şi coborâşuri, de tatonări, uneori de îmbunătățiri pas cu pas, uneori de schimbări radicale. Trebuie spus că, potrivit lui H. Mintzberg, ambele abordări sunt necesare.

1.3.3. Strategii realizate

Este posibil ca o întreprindere să elaboreze o strategie deliberată, dar care, în realitate, să urmeze o strategie diferită care rezultă din procese politice şi culturale. Strategia afişată de unele întreprinderi poate fi, astfel,

[113] H. Mintzberg, J. A. Waters, „Tracking strategy in an entrepreneurial firm", *Academy of management journal*, vol. 25, no. 3, 1982, p. 465.

[114] G. Koenig, *op.cit.*, p. 82.

BCU "CAROL I" UNIVERSITY LIBRARY

foarte îndepărtată de experiența practică pe care o au clienții săi. În figura 1.11 se ilustrează acest fenomen.

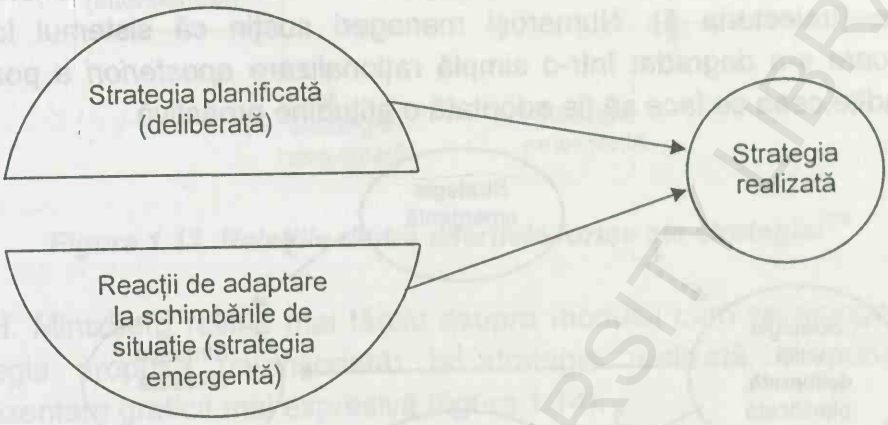


Figura 1.11. Elementele componente ale strategiei realizate

Așa cum rezultă din figura 1.10, strategie înseamnă nu numai ce au gândit managerii înainte şi ce au intenționat să întreprindă pentru a realiza un plan strategic – strategie planificată. Situațiile se schimbă permanent – descoperirile importante în domeniul tehnologiilor, lansarea, cu succes, pe piață de către întreprinderile concurente a unui produs nou, noi reglementări ale statului, lărgirea intereselor cumpărătorilor într-un anumit domeniu. Întotdeauna rămâne un anumit nivel de incertitudine în viitor, iar managerii nu pot să prevadă din timp toate acțiunile strategice şi să-şi continue drumul fără a opera schimbări. Strategia unei întreprinderi constă din acțiuni planificate (strategia intenționată, deliberată) şi corecturile necesare, în cazul unor situații neprevăzute (decizii strategice neplanificate). Prin urmare, strategia se recomandă să fie văzută ca o combinare dintre acțiunile planificate şi deciziile rapide de adaptare la noile realizări tehnice şi tehnologice din sectorul respectiv, la noua situație de pe câmpul de luptă al concurenței.

Mai concret, poate să existe o strategie deliberată, voită de manageri, bazată pe o analiză riguroasă şi prezentată formal în documente oficiale pentru a fi sistematic desfăşurată (traiectoria 1) - figura 1.12. Această strategie este expresia orientării deosebite formulate sau planificate de către manageri. Însă, partea cea mai mare a ceea ce se dorește nu este realizată sau este realizată incomplet (traiectoria 2).

Strategia poate fi şi impusă întreprinderii (traiectoria 3), de către un organism exterior: guvern, şi în cazul unei reglementări, al unei filiale. Strategia poate fi considerată ca rezultatul unor procese culturale şi politice (traiectoria 4). Numeroşi manageri susțin că sistemul lor de planificare s-a degradat într-o simplă raționalizare *aposteriori* a pozițiilor dobândite,ceea ce face să fie adoptată o atitudine proactivă.

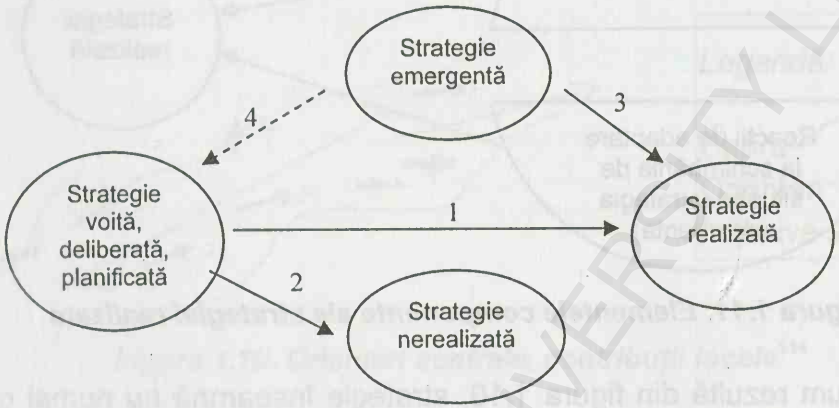


Figura 1.12. Traiectoriile elaborării strategiilor[115]

Această diferență poate rezulta din mai multe cauze: planul s-a dovedit nerealizabil, mediul înconjurător a evoluat între timp şi managerii sau părțile interesate exercită influență ca să nu se adere la plan. De aici, rezultă *strategia realizată*, adică acea strategie urmată în practică, precum şi *strategia nerealizată*.

Rezultă că, o mare parte din strategiile realizate rezultă din fapte şi acțiuni care nu fac parte din strategiile planificate. Potrivit lui H. Mintzberg această parte, preponderentă în realitate, este desemnată prin expresia „strategie emergentă", strategiile realizate efectiv, fiind combinații de strategii deliberate şi strategii emergente.

H. Mintzberg cere să se facă deosebire între strategiile alese şi planificate (intended strategy), strategiile emergente şi strategiile realizate. O parte din strategia intenționată şi planificată nu este realizată şi reprezintă strategie nerealizată (figura 1.13).

[115] H. Mintzberg, J. A. Waters, „On strategies deliberate and emergent", *Strategic Management Journal*, vol. 6, no. 3, 1985; G. Johnson, ş.a. *op.cit.*, 2008, p. 500.

BCU "CAROL I" UNIVERSITY LIBRARY

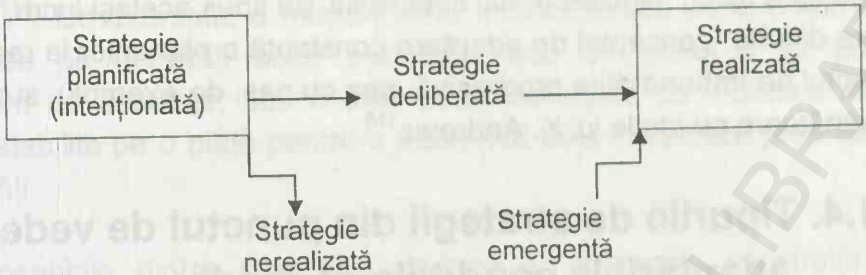


Figura 1.13. Relațiile dintre diferitele forme ale strategiei[116]

H. Mintzberg revine mai târziu asupra modului cum se ajunge de la strategia propusă (intenționată) la strategia realizată, propunând o reprezentare grafică mai expresivă (figura 1.14).

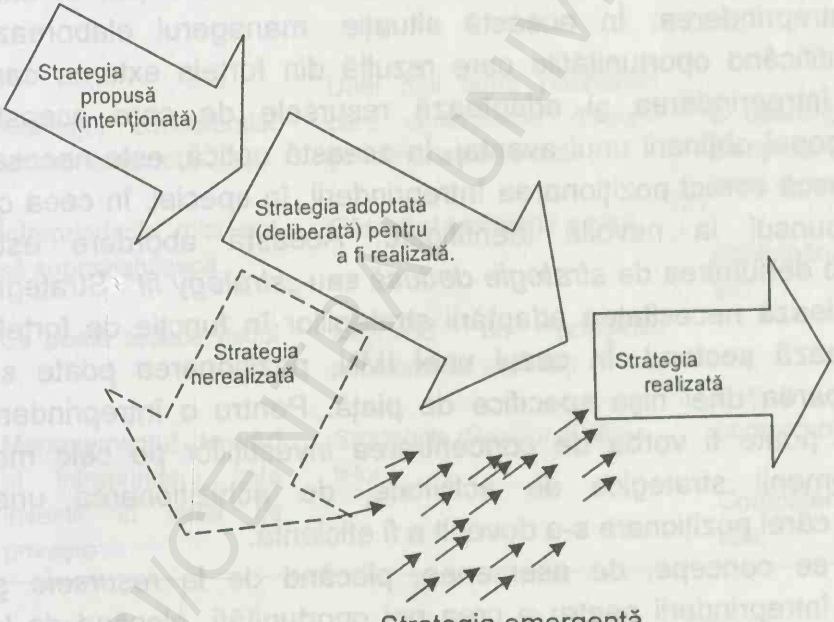


Figura 1.14. Formele strategiei[117]

[116] H. Mintzberg, *Accesiunea şi declinul planificării strategice,* Publica, Bucureşti, 2008, p. 42.

[117] H. Mintzberg, „Five Ps for Strategy", *California Management Review,* 1987, p. 16; H. Minzberg, „*The Rise and Fall of Strategic Planning*", Prentice Hall International, Hemel. 1994, p. 72.

ROMANIAN CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Înaintea lui H. Mintzberg, alți specialişti, au spus acelaşi lucru, folosind cuvinte diferite: conceptul de adaptare constantă a planurilor la realitate şi conceptul de îmbunătățire progresivă, pas cu pas, de exemplu, sunt foarte asemănătoare cu ideile lui K. Andrews[118].

1.4. Tipurile de strategii din punctul de vedere al adaptării la condițiile de mediu

La întrebarea: în ce măsură strategia trebuie concepută ca o adaptare la condițiile de mediu înconjurător aşa cum sunt percepute acestea de către manager ca extensie a resurselor şi competențelor întreprinderii cu scopul creării de noi oportunități de dezvoltare, răspunsul constă în cele două tipuri de strategii: strategia dedusă şi strategia construită.

De regulă, strategia, este dedusă din *mediul concurențial,* în care evoluează întreprinderea. În această situație, managerul elaborează strategia identificând oportunitățile care rezultă din forțele externe care influențează întreprinderea şi adaptează resursele de care aceasta dispune cu scopul obținerii unui avantaj. În această optică, este necesar să se stabilească corect poziționarea întreprinderii, în special, în ceea ce priveşte răspunsul la nevoile identificate. Această abordare este cunoscută sub denumirea de *strategie dedusă* sau *„strategy fit"*. Strategia dedusă postulează necesitatea adaptării strategiilor în funcție de forțele care structurează sectorul. În cazul unei IMN, poziționarea poate să însemne ocuparea unei nişe specifice de piață. Pentru o întreprindere multinațională poate fi vorba de concentrarea investițiilor pe cele mai profitabile domenii strategice de activitate, de achiziționarea unei întreprinderi a cărei poziționare s-a dovedit a fi eficientă.

Strategia se concepe, de asemenea, plecând de la *resursele şi competențele* întreprinderii pentru a crea noi oportunități, plecând de la forțele existente. În această optică, strategia constă nu în adaptarea la piață, ca atare, ci, dimpotrivă, în inovare, în exploatarea capacității strategice a întreprinderii pentru a crea noi condiții de succes, chiar în dezvoltarea unor piețe noi. Este vorba de *strategia construită* sau *„strategy*

[118] K. Andrews, *„The Concept of Corporate Strategy"*, Irwin, Homewood, 1980.

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

stretch"[119]. De exemplu, o întreprindere multinațională mare poate să se focalizeze pe activități unde portofoliul său de mărci îi va procura maximum de avantaje, sau o IMN poate să caute să modifice regulile jocului stabilite pe o piață pentru a pune mai bine în valoare propriile sale capacități.

Deosebirile dintre strategiile deduse şi strategiile construite sunt prezentate în tabelul 1.3.

Tabelul 1.3. Strategie dedusă şi strategie construită[120]

Criterii	Strategie dedusă	Strategie construită
Fundamentul strategiei.	Adaptarea resurselor întreprinderii la oportunitățile din mediul înconjurător.	Efect de levier privind resursele în vederea creării de valoare.
Avantajul concurențial se obține datorită	Unei mai bune poziționări care corespunde diferențierii impuse de piață.	O diferențiere bazată pe competențe, care creează o nouă piață.
Întreprinderile mici pot să supraviețuiască...	Găsind şi protejând o nişă.	Schimbând regulile jocului.
Se poate reduce riscul ...	Deținând un portofoliu echilibrat de activități.	Deținând un portofoliu de competențe.
Managementul de vârf al întreprinderii este investit în ceea ce priveşte ...	Strategiile diviziilor şi filialelor.	Competențele fundamentale.

[119] R. Rumelt, D. Shendel, D. Teece, eds. „*Fundamental Issues in Strategy; A Research Agenda for the 1990 s*", Harvard Business School Press, 1994, p. 64.

[120] Întocmit şi adaptat după G. Hamel, C.K. Prahalad, „*La conquête du futur*", InterEditions, Paris, 1985; F. Fréry, H. Laroche, „*L'Art du Management*", Village Mondial, 1997.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

1.5. Abordarea prin conținut şi abordarea prin procese

Începând cu anii 1980, disciplina „Politica generală" a fost inclusă, în curricula Universității Harvard, prin care s-au introdus, pentru prima dată, noțiunile de strategia întreprinderii şi „Planificarea strategică". Această disciplină va fi dezvoltată în perioada 1960-1970, ea făcând obiectul unor critici intense[121]. Mai întâi, chiar dacă metoda cazurilor permitea întotdeauna să se aducă ceva real într-o sală de seminar, abordarea clasică în cursurile universitare de politica generală rămânea fundamental empirică. Ea nu se bazează pe un soclu de cunoştințe susținute printr-un demers de cercetare ştiințifică. Puține fapte consolidau bunul simț şi nu existau, într-adevăr, prea multe modele teoretice care să permită generalizarea cazurilor individuale. Pe de altă parte, abordarea analitică dezvoltată de specialişti în planificarea strategică nu era în măsură să modeleze mediul în conformitate cu toate aparențele mai dinamice şi mai competitive care au apărut la sfârşitul anilor 1970. Planurile pe trei sau cinci ani au fost rapid depăşite de evenimente. Răspunsul la aceste evenimente a fost dublu[122]:

a) Cercetătorii ştiințifici au creat un câmp de reflecție prin care să urmărească înțelegerea implicațiilor strategice asupra performanțelor întreprinderilor. Acest câmp de cercetare, cunoscut sub numele *„abordarea prin conținut"* s-a focalizat pe natura şi consecințele diferitelor opțiuni strategice, precum: inovarea, diversificarea şi internaționalizarea. Pentru un cercetător ştiințific, adept al acestei abordări, problema clasică înseamnă a stabili în ce condiții o anumită strategie ar permite realizarea celui mai înalt nivel de performanță. Este vorba de a-i ajuta pe manageri să ia cele mai bune decizii strategice şi de a permite metodelor de analiză şi de planificare să obțină rezultate mai concludente, datorită rigorii unui demers ştiințific. Această abordare s-a inspirat, în mod deosebit, din

[121] H. Volberda, „Crisis in strategy fragmentation, integration or syntesis", *European Management Review*, no. 1, 2004, p 35.

[122] G. Johnson, s.a. *op.cit.*, 2008, p 18.

lucrările de economie, exemplificări importante fiind făcute de M. Porter[123] cu privire la structurile sectoriale în anii 1980 şi din tezele privind avantajul concurențial bazat pe resurse, din anii 1990[124].

b) În anii 1970 s-a dezvoltat un alt câmp de cercetare ştiințifică, profund diferit, care i-a avut în frunte pe H. Mintzberg[125] şi Andrew Pettigrew[126] şi care s-a sprijinit pe strategie şi psihologie. Ei au postulat teza potrivit căreia indivizii sunt foarte imperfecți şi lumea foarte complexă pentru a fi reductibilă la un demers de analiză, oricât ar fi de largă abordarea. Este vorba de *„abordarea prin procese"*, când specialiştii au subliniat, de nenumărate ori, aspectul inevitabil confuz al deciziilor strategice reale[127]. Potrivit acestei abordări, este imposibilă percepția integralității situațiilor şi chiar mai puțin prevederea viitorului. Încercările de a găsi soluții optime păreau zadarnice. În locul tentației de a reduce dezordinea organizațională, se considera că este mai bine să se admită, să se accepte ideea că deciziile managerilor rezultă, tot atât de bine, din jocurile politice, din istorie şi din cultură, ca şi dintr-un demers strategic formalizat. Chiar atunci când o strategie este riguros formalizată, ea se pierde, adesea, în meandrele operaționalizării sale. Recunoaşterea imperfecțiunilor şi a complexității este mai eficace decât combaterea sau ignorarea acestora, aşa cum făceau unele abordări pur economice[128].

Ambele abordări – prin conținut şi prin proces – pot fi folosite în înțelegerea strategiei la cele trei niveluri[129]: corporativ, (întreprindere), unități de afaceri şi funcționali.

---

[123] M. Porter, *„Choix stratégiques et concurrence: techniques d' analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie"*, Economica, Paris, 1982.

[124] J. Barney, „Firm resource and sustained competitive advantage", *Journal of Management* vol. 17, no, p.91.

[125] H. Mintzberg, *„Le Management. Voyage au centre des organisations"*, Editions d' Organisation, Paris, 1998.

[126] A. Pettigrew, R. Whipp, *„Managing Change of Competitive Succes"*, Blakwell, Oxford, 1991.

[127] G. Szulanski, J. Porac, Y. Doz, (eds) *„Strategy Process: Advances in Strategic Management"*, JAI Press, 2005, p. 18.

[128] G. Johnson s.a. *op.cit.*, 2008, p. 19.

[129] Ch. S. Chapman (ed. by), *„Controlling Strategy, Management, Accounting and Performance Measurement"*, Oxford University Press, 2005, p. 12.

1.6. Critica lui H. Mintzberg cu privire la definirea strategiei exclusiv pe baza planificării

Tema planificării este o componentă importantă a majorității definițiilor strategiei în management. În aceste definiții,ideea că strategia implică planificare rațională este implicită. Strategia este definită ca „model de plan ce integrează obiectivele majore ale unei întreprinderi, politicile şi secvențele de acțiune într-un întreg coerent"[130]; - „plan complex, detaliat, multilateral destinat asigurării misiunii întreprinderii şi atingerii obiectivelor acesteia"[131]; „Strategia este planul de acțiune care explică cum va evolua întreprinderea de la ce este în prezent la ce vrea să devină, potrivit misiunii sale, ținând cont de oportunitățile şi de amenințările externe şi de punctele forte şi cele slabe interne"[132]; „modul de decizie cu care o întreprindere îşi stabileşte obiectivele, formulează politicile şi planurile pentru a atinge obiectivele, hotărăşte în ce sectoare să opereze, ce organizare vrea să construiască, natura avantajelor economice şi neeconomice pe care intenționează să le dea acționarilor săi, colaboratorilor, clienților şi comunităților locale"[133]; „un ansamblu de politici şi planuri care, luate în ansamblul lor, defineşte obiectivele unei întreprinderi şi este abordarea acesteia în ceea ce priveşte supraviețuirea şi succesul,... politicile, planurile şi obiectivele unei întreprinderi exprimă strategia acesteia pentru a se confrunta cu un mediu concurențial din ce în ce mai complex"[134].

Este perioada aşa-zisei *concepții liniare a strategiei*, când demersul strategic a avut ca principal obiectiv elaborarea unui plan sau a unor programe de acțiune, când deciziile strategice se refereau atât la obiectivele ce trebuiau realizate cât şi la mijloacele necesare a le realiza.

---

[130] J. B. Quinn, „*Strategies for Change: Logical Incrementalism*", Irwin Homewood, 1980, p. 143.

[131] M. Mescon, M. Albert, F. Khedouri, „*Management*", Third Edition, Harper & Row Publishers, New-York, 1988, p. 14.

[132] G. Dessler, F. A. Starke, D.J. Cyr, „*Gestion des Organisations. Principes et tendances au XXIe siècle*", Éditions du Renauveau Pédagogique Inc. 2004, p. 161.

[133] K. Andrews, *op.cit.*, p. 39.

[134] R. Rumelt, „*The Evaluation of Business Strategy*", în W. Glueck, „*Strategic Management and Business Policy*", McGraw Hill, 1980, p.39.

Managerii trebuiau să se ghideze, exclusiv în opțiunile lor, numai de criterii de raționalitate substanțială, când puteau şi trebuiau să controleze evoluția întreprinderilor prin recurs sistematic la formalizarea deciziilor. Mediul înconjurător nu era luat în considerare decât implicit, în principal, prin amenințările care puteau să fie generate de întreprinderile concurente.

Accepțiunea lineară, după ce a cunoscut un deosebit succes, a pierdut treptat din influența sa față de o *accepțiune adaptivă*[135]. „Strategia constă în realizarea unei bune adaptări între oportunitățile şi amenințările mediului înconjurător şi posibilitățile şi resursele întreprinderii"[136]. Demersul a devenit mai puțin ambițios în rezultatele urmărite, mai puțin formalist în procedurile sale şi mai sensibil la beneficiile induse, chiar de procesul elaborării sale. Dacă, în trecut, era monopolizată de plan, mai târziu, atenția s-a îndreptat, în mod echitabil, pe produs şi proces.

Schimbările majore care au avut loc au fost următoarele[137]:

- studiul mediului înconjurător şi al schimbărilor strategice sunt percepute ca şi concomitente şi ca un proces de adaptare continuă;
- obiectivele nu mai fac parte din reflecția strategică, care se reduce la o aliniere la mediul înconjurător;
- planificarea devine mai puțin importantă în comparație cu o concepere mai integrativă a strategiei.

Aspectul de raționalitate se şterge pentru a lăsa un loc mai mare interacțiunilor dintre întreprindere şi mediul său înconjurător. Strategia este concepută ca un proces de adaptare permanentă la un mediu înconjurător care depăşeşte simplul cadru al întreprinderilor concurente.

Şi în sfârşit,în cadrul aceleaşi idei, strategia este definită ca un plan unificat, comprehensiv şi integrat, desemnat să asigure că obiectivele de bază ale întreprinderii sunt realizate[138].

---

[135] E. E. Chaffee, „Three Models of Strategy", *Academy of Management Review*, 1985, vol. 10, no 1.

[136] C. W. Hofer, D. Schendel, *„Strategy Formulation: Analytical Concepts"*, West Publishing, St. Paul, 1978, p. 78.

[137] F. Le Roy, *op.cit.*, p. 99.

[138] Idem.

Ulterior, a fost formulată o altă accepție a strategiei: modelul interpretativ[139]. În timp ce modelul anterior asocia întreprinderea cu un organism viu, modelul interpretativ asimilează întreprinderea cu un contract social. Realitatea este social construită. Această accepțiune constă în a formula, în mod colectiv, un număr de reguli şi de simboluri care permit coordonarea ansamblului acțiunilor în interiorul întreprinderii.

În ciuda atracției sale, definirea strategiei bazată pe planificare a fost supusă, la timpul potrivit, unei critici serioase, deoarece reflectă o concepție prescriptivă, mecanicistă. H. Mintzberg, unul din cei mai cunoscuți specialişti americani în management, spunea că „nicio întreprindere ... nu dispune de suficiente elemente pentru a prevedea totul şi a respinge orice învățare ulterioară. De asemenea, nimeni .... nu poate fi destul de maleabil pentru a se pune complet la dispoziția hazardului şi de a renunța la controlul situației"[140] şi atrăgea atenția că abordarea planificată presupune incorect că strategia întreprinderii este întotdeauna rezultatul unei planificări raționale[141]. Aşa se explică faptul că în perioada 1990-1996, folosirea unor departamente întregi de analişti şi de planificatori în unele sectoare a început să fie din ce în ce mai restrânsă: de exemplu, efectivul compartimentului de planificare strategică a fost redus de la 48 persoane la 3 în compania British Petroleum, de la 60 la 17 persoane, la compania Exxon, de la 38 la 12 persoane, la compania Mobil şi de la 54 la 17 persoane, la compania Shell[142].

Planificatorii pot deveni obsedați de căutarea de criterii absolute de performanță sau de definirea strategiei ideale. Este improbabil ca o strategie „optimă" să decurgă, în mod natural, dintr-un proces de planificare. Este mult mai important să se definească o orientare strategică generală care permite o anumită libertate de mişcare. „Dacă nu aveți viziune, ci numai planuri formalizate, atunci cea mai mică schimbare neprevăzută în mediul înconjurător vă va da sentimentul că vă cade cerul

[139] E. E. Chaffee, *op.cit.*, p. 18.

[140] H. Mintzberg, „Stratégie et artisanat", *Harvard – L'Expansion*, no. 47, hiver, 1987-1988, p. 98.

[141] H. Mintzberg, „Patterns in Strategy Formulation", *Management Science*, vol. 24, 1978, p. 934.

[142] R. Grant, „Strategic planning in a turbulent environment: evidence for the oil majors", *Strategic Management Journal*, vol. 24, 2003, p. 491.

în cap"[143]. Referindu-se la concepția liniară a strategiei, H. Mintzberg spunea că această perioadă este revolută[144].

A confunda strategia cu planul este unul din principalele riscuri asociate folosirii diferitelor sisteme de planificare[145]. Managerii se pot considera strategi avizați, însă ei nu fac decât să respecte procedura planificării. Ori, strategia este mai mult decât un plan formalizat: ea constă în orientarea pe termen lung, adoptată şi urmărită de către o întreprindere şi nu un document scris pe care managerul îl păstrează cu grijă pe o etajeră[146].

Potrivit lui H. Mintzberg, definițiile strategiei, care pun accent pe rolul planului, ignoră faptul că strategiile, aşa cum s-a arătat, pot să se impună din interiorul unei întreprinderi, fără niciun plan formal. Cu alte cuvinte, chiar în absența intenției, strategiile pot să emeargă de la oamenii de rând simpli, obişnuiți ai întreprinderii. H. Mintzberg susține că strategia este mult mai mult decât intenționează sau planifică să facă întreprinderea; ea este, de asemenea, ce se face în prezent. În acest sens, H. Mintzberg a definit strategia ca „un model într-un flux neîntrerupt de decizii sau acțiuni"[147], modelul fiind produsul oricărei strategii intenționate, planificate, realizate în prezent sau al oricărei strategii emergente (neplanificate).

---

[143] H. Mintzberg, „*Grandeur et décadence de la planification stratégique*", Dunod, Paris, 1994, p. 69.

[144] Ibidem, p. 70.

[145] Ibidem, p. 73.

[146] G. Johnson, ş.a., *op.cit.*, 2008, p. 484.

[147] Idem.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 2

Segmentarea strategică – fundament al analizei strategice

2.1. Noțiunea de segment strategic

Expresia „segment strategic de afaceri (SSA)" este similară conceptelor de unitate strategică de afaceri (UAS), de domeniu strategic de activitate (DSA) sau centru strategic de activitate (CSA)[1].

Un segment strategic de activitate este un domeniu natural de activitate al întreprinderii caracterizat printr-o combinare unică (sau) omogenă de factori cheie de succes, - factori legați de: a) natura activității, resursele şi competențele necesare (cum?) şi de b) atributele specifice ale produselor (ce?) care corespund aşteptărilor specifice ale anumitor clienți (cine?)[2], - factori care oferă perspective proprii de creştere şi de rentabilitate şi pentru care este posibil să se formuleze o strategie specifică. S-au mai dat şi alte definiții, precum: *„ansamblu omogen de bunuri şi/sau servicii, destinate unei piețe specifice şi pentru care întreprinderea se confruntă cu concurenți determinați"*[3] sau: *„ansamblu de linii de producție care folosesc acelaşi fel de resurse şi care, din aceeaşi rațiune, se confruntă global cu aceeaşi concurenți"*[4]. Aceste definiții se completează şi fac conceptul clar în teorie, dar relativ dificil de a fi

---

[1] S. Oréal, *„Management stratégique"*, Economica, Paris, 1993, p. 54.

[2] M. Côté, M-C. Malo, P. Simard, M. Messier, *„La gestion stratégique. Une approche fondamentale"*, 2e, édition, Gaëtan Morin, Montréal, 2008, p. 61.

[3] H. De Bodinat, V. Mercier, „L'analyse stratégique moderne", *Harvard L' Expansion*, hiver, no. 11, 1979, p. 44.

[4] E. Ader, *„L'analyse stratégique et ses outils", Futuribles*, 1983, no. 72; E. Ader, J. Lauriol, „La segmentation, fondement de l'analyse stratégique", *Harvard l'Expansion*, Printemps, no. 40, 1986, p. 56.

ROMANIAN-AMERICAN UNIVERSITY LIBRARY

operaționalizat, de a fi pus în practică. Dificultatea rezidă în faptul că un segment strategic de afaceri pare a fi o construcție artificială şi/sau intelectuală, spre deosebire de conceptele de profesie, de ocupație a întreprinderii - ansamblu de factori cheie de succes şi de competitivitate operaționalizată de aceştia -, de cuplu produs-piață sau de segment de piață, de segment de marketing - care par a fi mai naturale; ea provine, de asemenea, din caracterul esențial subiectiv al segmentării strategice şi din volatilitatea acesteia.

Stabilirea segmentelor strategice de afaceri şi limita dintre ele pot evolua în timp în funcție de schimbările tehnologice, de modificările în structura de distribuție sau în aşteptările şi obiceiurile consumatorilor.

Conceptul de UAS a fost folosit, pentru prima dată, de compania General Electric, la sfârşitul anilor 1960, ca instrument pentru a acorda autonomie decizională şi responsabilitate pentru rezultate managerilor unui grup amplu diversificat. Pe atunci această companie era organizată în 200 centre de profit şi 145 de departamente, articulate în 10 grupuri.

2.2. Segmentarea strategică şi regulile care stau la baza acesteia

Principiul segmentării este de ordin general. El constă în stabilirea deosebirilor şi asemănărilor dintre elementele unui ansamblu, apoi în gruparea elementelor asemănătoare în subansamble omogene şi distincte unele de altele[5]. Segmentarea strategică are ca obiect stabilirea domeniilor de activitate ale unei întreprinderi prin combinarea omogenă a factorilor cheie de succes, oferind perspective de creştere şi de rentabilitate şi pentru care este posibilă formularea unei strategii specifice[6].

Segmentarea strategică a devenit una din piesele de rezistență ale oricărui diagnostic strategic. În prezent, puține sunt întreprinderile care vin cu produsele sau serviciile lor numai pe o singură piață, cu un singur fel de produs sau serviciu şi pentru care este posibil să se formuleze o strategie globală omogenă. Ca urmare a dezvoltării şi, mai ales, a diversificării pe care le-au cunoscut întreprinderile din majoritatea țărilor

[5] T. Atamer, R. Calori, *„Diagnostic et décisions stratégiques"*, Dunod, Paris, 2003, p. 62.
[6] S. Oréal, *op.cit.*, p.55.

occidentale, în anii 1970, fenomene confirmate de studii temeinice[7], aceste întreprinderi au devenit entități economice foarte complexe, care desfăşoară activități diferite, în diverse sectoare. Este vorba de decuparea întreprinderii sau de gruparea unora din cuplurile lor produs-piață pentru a identifica activitățile de bază sau segmentele strategice de afaceri. Decizia strategică constă, prin urmare, a alege la două niveluri: o strategie globală a întreprinderii şi strategii pentru fiecare din segmentele strategice de afaceri din portofoliul întreprinderii.

Segmentarea strategică are la bază analiza competențelor cerute pentru ca întreprinderea să fie competitivă într-un anumit segment strategic de afaceri. Prin segmentare se caută să se facă acea decupare sau grupare a activităților care să permită cea mai judicioasă alocare de resurse. Varianta de alocare a investițiilor, a oamenilor, chiar a localurilor se bazează pe o fotografie a activităților întreprinderii, care trebuie realizată la o scară eficientă şi care minimizează eventualele conflicte dintre acestea.

Dacă întreprinderea este monoprodus, atunci ea constituie un tot omogen care poate fi obiectivul unui diagnostic strategic unic. Dacă, însă, întreprinderea este diversificată – multiprodus – se pune problema divizării acesteia în elemente componente omogene, adică este necesară segmentarea strategică a acesteia. Aşadar, prin segmentare strategică întreprinderea se decupează în subunități omogene, în segmente strategice de afaceri, (în domenii strategice de activitate), atât în plan intern cât şi extern, întrucât un diagnostic strategic, pe ansamblul întreprinderii, nu mai este eficient, deoarece clienții, furnizorii, întreprinderile concurente, produsele, regulile concurențiale sunt diferite.

Segmentarea strategică se poate baza pe o logică externă întreprinderii - dacă două produse răspund aceloraşi nevoi pe piață – fac parte din acelaşi segment strategic –,sau internă, care vizează stabilirea similitudinilor dintre cuplurile produs-piață pentru a le regrupa în segmente strategice de afaceri omogene sau dimpotrivă, a identifica specificitățile în

---

[7] R.P. Rumelt, *„Strategy .Structure. Performance"* Harvard University, 1974; D.F. Chanon, *„The Strategy and Structure of British Entreprises"*, Harvard University, 1973; H. Thanheiser, *„Strategy and Structure of German firms"*, Harvard University, 1972; R. Pavan, *„Strategy and Structure in Italian Entreprise"*, Harvard University, 1972; Suzuki, *„Strategy and Structure in Japanese Industry"*, Harvard University, 1973.

vederea disocierii. Aceste două logici nu sunt opuse, ci se completează, chiar dacă logica internă este mai frecvent folosită. Segmentarea strategică nu poate, în niciun caz, să fie considerată ca un exercițiu precis, contabil, pentru care este suficient să se aplice reguli de segmentare pentru a obține un rezultat definitiv. Este mai mult un exercițiu efemer: ea evoluează în funcție de evoluția întreprinderii, a întreprinderilor sale concurente, a tehnologiilor şi a pieţelor[8].

2.3. Etapele procesului de segmentare strategică

Acest proces cuprinde următoarele etape:[9]

Prima etapă: *Stabilirea factorilor cheie de succes ai activității.* Factorii cheie de succes susțin exploatarea fiecărui cuplu produs-piață, fiecărui domeniu strategic de activitate al întreprinderii.

Stabilirea factorilor cheie de succes trebuie făcută la două niveluri:

- al cererii: atributele produselor şi serviciilor (ce?) care influențează opțiunile diferiților clienți (cine?);
- al ofertei: resursele şi competențele mobilizate (cum?) de diferite întreprinderi concurente care încearcă să satisfacă nevoile acestor clienți.

În analiza ofertei şi cererii trebuie avute în vedere nu numai starea actuală a pieței, ci şi tendințele.

În stabilirea factorilor cheie de succes se pot folosi următoarele metode:[10]

- disecarea pieței pentru a identifica segmentele cele mai promițătoare;
- stabilirea, cu ajutorul etalonării (benchmarking-ului), a elementelor care diferențiază întreprinderile câştigătoare de cele perdante dintr-un sector.

Etapa a doua: *Întocmirea hărților de poziționare strategică.*

Pe baza factorilor cheie de succes se întocmesc hărți de poziționare care permit reperarea poziției strategice adoptate de către întreprinderile

---

[8] S. Oréal, *op.cit.*, p. 56.

[9] J. P. Bréchet, *„Gestion stratégique: le développement du projet d' entreprise"*, Eska, 1996, p. 251.

[10] M. Côté ş.a. *op.cit.*, p. 68.

concurente în ceea ce priveşte acei factori. Aceste hărți ilustrează, de asemenea, deosebirile semnificative ale valorii – client aşteptate de clienți şi ale resurselor şi competențele mobilizate de întreprinderile concurente pentru a oferi clienților o valoare adăugată.

Etapa a treia: *Stabilirea segmentelor strategice.*

Pe baza hărților strategice întocmite în etapa anterioară se stabilesc diferitele segmente strategice ale sectorului, adică domeniile strategice de activitate caracterizate printr-o combinare unică sau omogenă de factori cheie de succes.

Etapa a patra: *Stabilirea țintei şi grupurilor strategice din fiecare segment strategic.* Aşa cum s-a arătat, întreprinderile ale căror strategii de afaceri sunt similare fac parte din acelaşi grup strategic, în timp ce întreprinderile care au strategii diferite aparțin unor grupuri strategice diferite.

Etapa a cincea: *Stabilirea segmentului strategic din care face parte întreprinderea.* Această etapă constă în a stabili precis segmentul strategic căruia îi aparține întreprinderea, adică acel segment care corespunde cel mai bine strategiei sale pe domenii strategice de activitate. Cu alte cuvinte, segmentul strategic căruia îi aparține întreprinderea este cel ai cărui factori cheie de succes (cine?, ce?, cum?) corespund în cea mai mare măsură pentru ca întreprinderea să poată valorifica, din plin, resursele şi competențele distinctive pe care le poate mobiliza, în aşa fel, încât să se deosebească favorabil de întreprinderile concurente în ochii clienților (ținta strategică) pe care-i servesc.

În segmentarea strategică a întreprinderii trebuie stabilit un nivel corect de agregare[11], întrucât aceasta are ca obiectiv principal să furnizeze managementului o reprezentare a „câmpului de luptă", la scară corespunzătoare. Cu alte cuvinte, atunci când este vorba de angajarea întreprinderii în viitor, managerii trebuie să găsească cel mai pertinent grad de finisare a agregării, pentru a putea prelucra eficient informațiile de care dispun.

O bună segmentare se bazează, înainte de toate, pe alegerea unui nivel just de agregare. Segmentarea strategică nu trebuie să fie nici foarte fină, nici prea agregată. O segmentare prea fină, duce la un contur strategic ce nu ar ține cont de relațiile de complementaritate evidentă

[11] Strategor, „*Politique générale de l'entreprise*", 3e édition, Dunod, Paris, 2005, p. 263.

dintre anumite cupluri produs-piață, la subestimarea şi, deci, la subvalorizarea partajării costurilor şi resurselor şi a efectelor de sinergie. O segmentare prea agregată supraestimează aceiaşi factori, dar, mai ales, neglijează specificitatea fiecărui subgrup de clienți şi face dificilă stabilirea ansamblului competențelor cerute de buna servire a clienților şi gestionarea fiecărei activități ținând cont de particularitățile proprii acesteia şi ascunde ecarturile de performanță ale diferitelor activități cuprinse în acelaşi segment strategic de afaceri[12].

2.4. Metodele de segmentare strategică

Segmentarea strategică se realizează prin decupare – divizare - şi grupare:

- *Segmentare prin decupare, divizare.* Întreprinderea considerată ca un bloc este divizată în componente, fiecare componentă corespunzând unui segment strategic de afaceri, unui domeniu strategic de activitate. În practică, decuparea se începe cu vârful strategic, apoi se identifică marile sectoare de activitate, urmată de stabilirea entităților care corespund segmentelor identificate. Aşadar, în segmentarea strategică prin decupare, întreprinderea este privită global şi se caută să se stabilească din ce segmente strategice este constituită (figura 2.1).

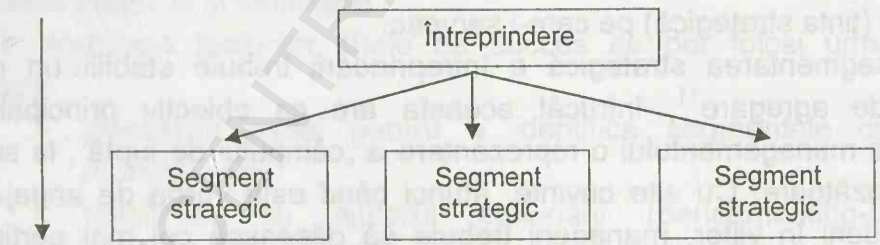


Figura 2.1. Segmentare prin decupare

Această metodă este dificil de operaționalizat, având în vedere faptul că, adesea, nu pot fi obținute toate informațiile necesare prin parcurgerea piramidei ierarhice. Procedând în acest fel, mergând până la baza organigramei, există pericolul de a trece cu vederea eventualele lipsuri ale

[12] M. Côté, M. C. Malo, P. Simard, M. Messier, „*La gestion stratégique. Une approche fondamentale*", 2e édition, Gaëtan Morin éditeur, Montréal, 2008, p. 67, Strategor, *op.cit.*, 2005, p. 263.

segmentării anterioare, ceea ce poate genera erori în analiză. Este, însă, singura metodă posibilă când se segmentează o întreprindere monoprodus.

- *Segmentarea prin grupare.* Se pleacă de la produsele sau serviciile comercializate de întreprindere care sunt grupate, pe cât posibil, în segmente strategice omogene (figura 2.2).

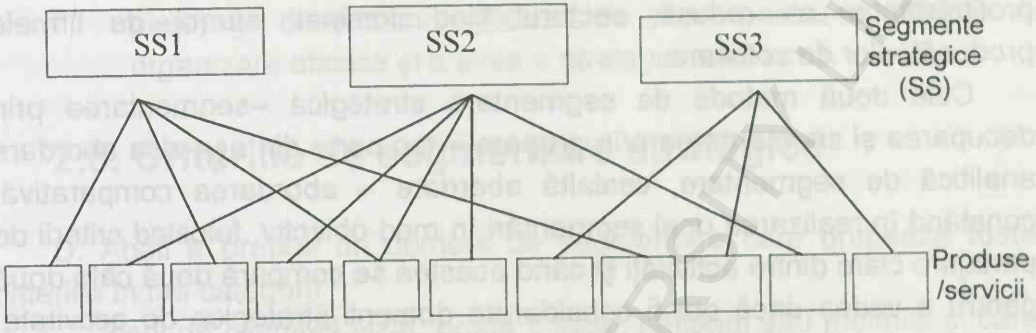


Figura 2.2. Segmentarea prin grupare

Dacă segmentarea prin decupare rezultă dintr-o analiză a diferențelor, segmentarea prin grupare se bazează pe analogii. În practică, se recomandă ca cele două tipuri de segmentare să se facă succesiv pentru a vedea măsura în care ele converg.

Cele două metode converg cel mai adesea şi pot fi realizate conjunct pentru a stabili pertinența segmentării realizate (figura 2.3).

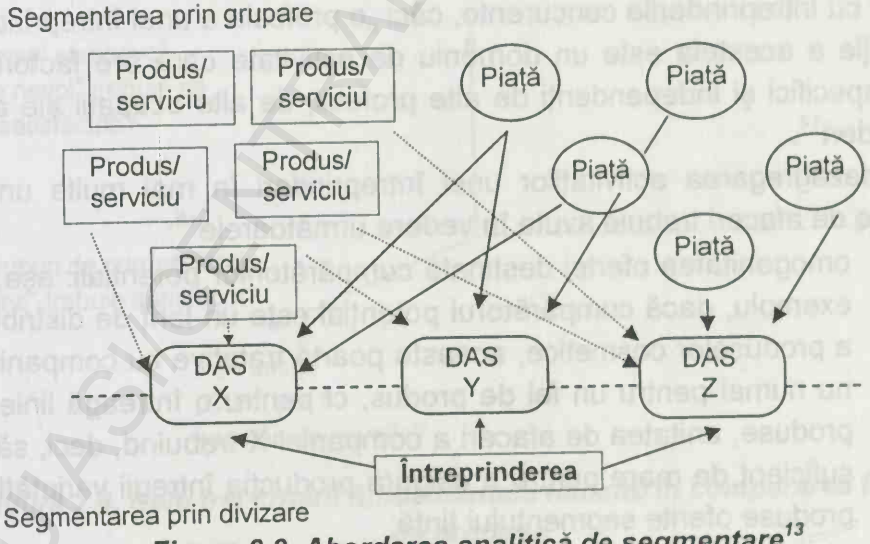


Figura 2.3. Abordarea analitică de segmentare[13]

[13] C. Marmuse, *„Politique générale, Langages, Intelligence, Modèles et Choix Stratégiques"*, 2e, édition, Economica, Paris, 1996, p. 189.

Mult timp, sectorul informatic a fost dominat de IBM, care nu a lăsat întreprinderilor concurente decât anumite segmente (informatica personală – companiei Apple, calculul matematic – companiei Control Data); însă, deoarece pozițiile nu sunt totdeauna dobândite în lanțul de valoare, IBM a ratat anumite mișcări şi s-a trezit, la un moment dat, cu profitabilitatea sa redusă, sectorul fiind dominat, atunci, de firmele producătorilor de software.

Cele două metode de segmentare strategică –segmentarea prin decuparea şi segmentarea prin grupare – fac parte din aşa-zisa abordare analitică de segmentare, cealaltă abordare – abordarea comparativă, constând în realizarea unei segmentări în mod obiectiv, folosind criterii de partajare clare dintre activități şi când acestea se compară două câte două pentru a vedea dacă pot fi considerate domenii strategice de activitate. Abordarea comparativă este folosită numai în cazul activităților apropiate ale căror caracteristici concordă cu punctul de vedere al segmentării.

Decuparea în segmente strategice este o problemă foarte delicată, întrucât chiar produsele la fabricarea cărora se folosesc tehnologii şi mijloace de producție similare pot să aparțină unor segmente strategice diferite.

Decuparea în segmente strategice de afaceri, în domenii strategice de activitate este indispensabilă evaluării poziției concurențiale a întreprinderii în raport cu întreprinderile concurente, căci „o profesie a unei întreprinderi, o ocupație a acesteia este un domeniu de activitate care are factori de succes specifici şi independenți de alte profesii, de alte ocupații ale altor întreprinderi[14].

La dezagregarea activităților unei întreprinderi în mai multe unități strategice de afaceri trebuie avute în vedere următoarele[15]:

- omogenitatea ofertei destinată cumpărătorilor potențiali: aşa, de exemplu, dacă cumpărătorul potențial este un lanț de distribuție a produselor cosmetice, aceasta poartă tratative cu compania X nu numai pentru un fel de produs, ci pentru o întreagă linie de produse, unitatea de afaceri a companiei X trebuind, deci, să fie suficient de mare pentru a asigura producția întregii varietăți de produse oferite segmentului țintă;

[14] H. de Bodinat, *op.cit.*, p. 18.
[15] G. Pellicelli, *op.cit.*, p. 416.

- factori comuni mai multor UAS: dacă mai multe produse au în comun producerea, distribuția și cumpărători potențiali, atunci produsele respective sunt susceptibile a face parte din aceeași UAS;
- dimensiunile UAS: UAS trebuie să aibă o piață (sau mai multe piețe) și dimensiuni suficient de mari pentru a susține o organizare eficace și a avea o strategie autonomă.

2.5. Criteriile de segmentare strategică

D. Abell a propus un demers de segmentare care grupează toate criteriile în trei categorii[16]:

- tipul de clientelă vizat: poate fi local, național sau mondial și care poate fi diferențiat pe bază de criterii socio-demografice;
- tipul de nevoi satisfăcute prin produs (nevoie unică sau nevoi diversificate) și prin funcția îndeplinită de acesta;
- tehnologia folosită pentru ca produsul respectiv să poată îndeplini funcția respectivă.

Grafic, acestea pot fi reprezentate în felul următor (figura 2.4).

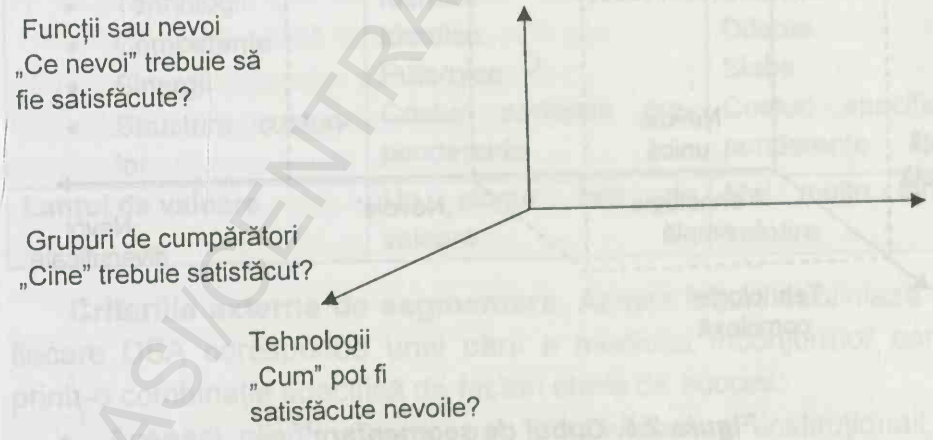


Figura 2.4. Cele trei criterii fundamentale folosite în compararea familiilor de produse[17]

[16] D.F. Abell, *„Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planing"*, Prentice - Hall, 1980, p. 58.

BCU ASIGENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cu alte cuvinte, cele trei criterii fundamentale folosite în compararea familiilor de produse sunt: funcțiile îndeplinite de produs sau serviciu, tehnologia folosită pentru ca produsul să poată îndeplinii funcțiile respective (aceeaşi funcție poate fi asigurată folosind tehnologii diferite) şi grupurile de consumatori potențiali.

Aceste trei elemente sunt hotărâtoare pentru definirea strategiilor la nivelul unității strategice de afaceri, întrucât ele reprezintă surse de avantaj concurențial în lupta cu întreprinderile concurente şi orientează modalitatea cu care întreprinderea poate lupta în unitatea strategică de afaceri sau în sector.

Această analiză tridimensională face posibilă proiectarea unui cub ce reprezintă, în teorie, toate opțiunile posibile în sector, cazurile alese de întreprindere, care reprezintă segmentele sale strategice şi cele alese de întreprinderile concurente directe (figura 2.5).

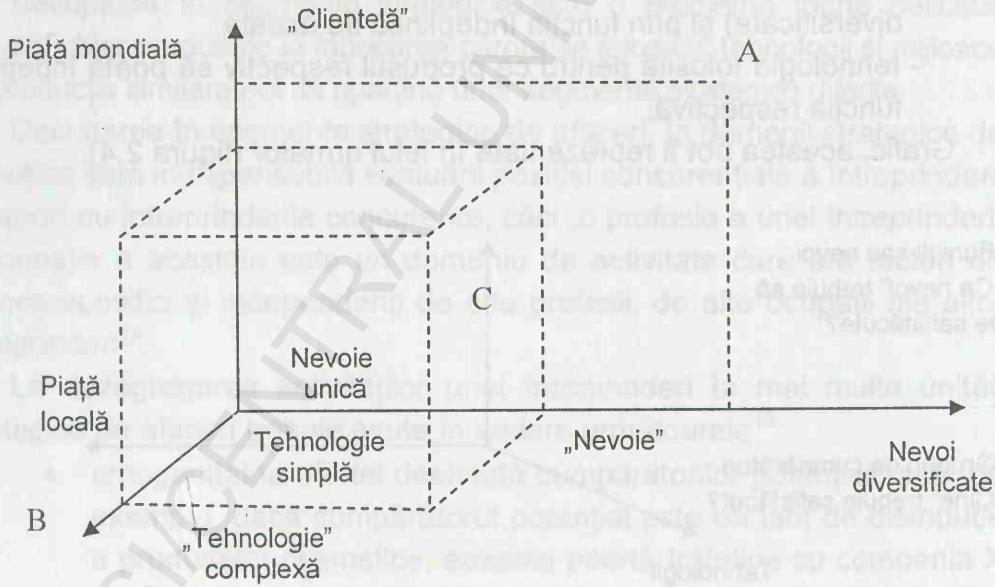


Figura 2.5. Cubul de segmentare[18]

[17] J.F. Trinquecoste, *„Marketing stratégique"*, în Y. Simon, P. Joffre, (sous la direction) *„Encyclopédie de gestion"*, 2e édition, Economica, Paris, 1997, p. 1954.

[18] D. F. Abell, *op.cit.*, p. 59.

BCUIASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Pentru a evita două dificultăți opuse - tentația de a folosi un nivel de divizare a întreprinderii foarte fin, considerând că fiecare produs, fiecare diviziune organizatorică constituie un DSA independent, o UAS independentă, şi opus acesteia, tentația de a considera că întreprinderea, în ansamblul său, constituie un singur DSA, o singură UAS, se recomandă ca în segmentare strategică să se plece de la ideea că două verigi organizatorice ale întreprinderii (două divizii, două filiale, două fabrici, chiar două linii de producție etc.) aparțin aceluiaşi DSA, aceleaşi UAS, cu condiția ca ele să aibă în comun criterii din cele două serii de criterii de segmentare strategică – criterii externe şi criterii interne (tabelul 2.1.).

Tabelul 2.1. Criteriile de segmentare strategică[19]

Factori cheie de succes	Acelaşi DSA	DSA-uri diferite
	Aceeaşi combinație	Combinații diferite
Criterii externe		
• Clienți	Aceiaşi clienți	Clienți diferiți
• Piață pertinentă	Aceeaşi piață	Piețe diferite
• Distribuție	Aceeaşi rețea	Rețele diferite
• Concurență	Aceleaşi întreprinderi concurente	Întreprinderi concurente diferite
Criterii interne		
• Tehnologii	Identice	Diferite
• Competențe	Identice	Diferite
• Sinergii	Puternice	Slabe
• Structura costurilor	Costuri partajate preponderente	Costuri specifice preponderente
Lanțul de valoare	Un singur lanț de valoare	Mai multe lanțuri de valoare

Criteriile externe de segmentare. Aceste criterii subliniază faptul că fiecare DSA corespunde unei părți a mediului înconjurător caracterizat printr-o combinație specifică de factori cheie de succes:

- *Aceeaşi clienți.* Clienții pot fi individuali şi instituționali, civili şi militari, administrații şi întreprinderi etc. Pentru a aparține aceluiaşi DSA, aceleaşi unități strategice de afaceri, două părți din întreprindere trebuie să se adreseze aceloraşi clienți.

[19] G. Johnson, ş.a. *op.cit.*, 2008, p. 266; Strategor, *op.cit.*, 2005, pp. 268-270.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- *Aceeaşi piaţă geografică pertinentă.* O piaţă pertinentă este o zonă geografică căruia îi pot fi propuse produsele sau serviciile. În marile întreprinderi se disting, în general, nivel local (o ţară), nivel regional (Uniunea Europeană, America de Nord etc.) şi nivel global (lumea). În întreprinderile mici, nivelul local corespunde, în general, unei zone geografice foarte reduse, în timp ce nivelul cel mai înalt de decupare rar depăşeşte nivelul unei ţări. Pentru a aparţine aceleiaşi UAS, aceluiaşi DSA, două părţi ale întreprinderii trebuie să intervină la acelaşi nivel de piaţă pertinentă. Întrucât factorii cheie de succes pot fi semnificativ diferiţi pentru aceeaşi activitate, în ţări diferite, ignorarea situaţiei geografice poate să ducă la subestimarea de către întreprinderi a eforturilor ce trebuie făcute pentru a se implanta pe noua piaţă, motiv pentru care factorul geografic trebuie luat în considerare la segmentarea strategică.
- *Aceleaşi reţele de distribuţie.* Dacă două părţi ale unei întreprinderi folosesc reţele distincte de distribuţie se spune că nu aparţin aceleiaşi unităţi strategice de afaceri (UAS), aceluiaşi domeniu strategic de activitate (DSA). Din punct de vedere conceptual, acest criteriu este inclus în criteriul anterior. În practică, însă, acest criteriu este util să fie izolat şi considerat ca atare, pentru a stabili dacă activităţile cu care se compară au legătură cu baza de clientelă identică şi folosesc sau nu aceleaşi reţele de distribuţie.
- *Aceleaşi întreprinderi concurente.* Prezenţa unor întreprinderi concurente care realizează două produse sau servicii identice este un criteriu fundamental de a le grupa într-un singur segment strategic. Pentru a aparţine aceleaşi UAS, două părţi ale întreprinderii trebuie să se confrunte cu aceleaşi întreprinderi concurente. De asemenea, se spune că prezenţa unor întreprinderi concurente specializate este un element probant al existenţei unui DSA autonom, unei UAS omogene.

Criteriile interne de segmentare. Este vorba de decuparea întreprinderii pe baza unor elemente care-i sunt proprii, dar, în mod obligatoriu, în adecvare cu mediul înconjurător concurenţial.

- *Aceleaşi tehnologii.* Dacă tehnologiile folosite de două părţi ale întreprinderii sunt semnificativ diferite, atunci ele nu aparţin aceloraşi UAS-uri.

- *Aceleaşi competenţe.* În situaţia în care competenţele de care dispun două părţi ale întreprinderii sunt semnificativ asemănătoare, acele părţi aparţin aceleaşi UAS. Este vorba, în deosebi, de know-how-uri tehnologice, care sunt, adesea, elemente fundamentale ale lanţului de valoare şi pot fi folosite, prin urmare, drept criteriu de segmentare[20].
- *Sinergii.* Cu cât sinergiile dintre două părţi ale întreprinderii sunt mai mari, cu atât este mai adevărat că acele părţi aparţin aceleaşi UAS.
- *Structura costurilor.* Fiecare domeniu strategic de activitate are o structură proprie a costurilor. Examinare structurii costurilor este un instrument eficient în analiza lanţului de valoare şi în măsurarea cantitativă şi obiectivă a mărimii resurselor partajate între activităţi, între verigile organizatorice componente ale unei întreprinderi. Examinând structurile costurilor pentru două verigi organizatorice, se pot stabili dacă ele aparţin aceleaşi UAS, aceluiaşi segment strategic de afaceri. Pentru aceasta, este necesar să se facă o analiză profundă a costurilor pe funcţiuni, pentru fiecare verigă organizatorică, să se stabilească care sunt costurile partajate de către cele două verigi în toate stadiile de transformare, (începând cu materiile prime, terminând cu service-ul post-vânzare), şi să se determine, prin diferenţă, costurile specifice (cost global – cost partajat) pentru fiecare din verigile analizate. Cota relativă a costurilor partajate şi partea relativă a costurilor specifice permit să se stabilească dacă este posibilă încadrarea în aceiaşi UAS a celor două verigi organizatorice. În cazul când costurile partajate sunt preponderente în costul total, cele două verigi organizatori ce aparţin aceleiaşi UAS, aceluiaşi segment strategic. Dacă, însă, costurile specifice au cea mai mare pondere, atunci cele două verigi organizatorice, aparţin la două UAS-uri diferite, la două segmente strategice diferite.

Aşadar, două activităţi fac parte din acelaşi segment strategic dacă acestea implică aceiaşi concurenţi, aceiaşi consumatori sau dacă sunt strâns legate între ele la nivelul producţiei sau al distribuţiei, în aşa fel încât orice acţiune asupra uneia din activităţi (modificarea preţului, a

[20] P. Dussauge, B. Ramanantsoa, „*Technologie et stratégie d'entreprise*", McGraw - Hill, Paris, 1987, p. 63.

calității, a service-ului etc.), va avea repercusiuni asupra altei activități. De exemplu, piața europeană şi piața americană a automobilelor sunt două segmente strategice distincte – întreprinderi concurente diferite, clienți diferiți. În acelaşi timp, piața europeană cuprinde cel puțin două segmente strategice - automobile bas de gamme şi automobile haut de gamme - care au clienți diferiți şi puțină sinergie de producție.

În interiorul unui segment strategic există sinergii puternice de producție, de distribuție etc. Fiecare segment strategic reprezintă, pentru întreprindere, un front pe care ea se poate bate izolat. Decuparea ansamblului de competențe, a profesiilor şi a know-how-ului formează „harta câmpurilor de luptă" ale întreprinderii. În acest sens, în domeniul militar, în prima jumătate a anilor 1940, în timpul celui de al doilea război mondial, au existat patru segmente strategice distincte: frontul Rus, frontul Nord African, frontul Atlantic şi frontul Asiatic[21]. Între aceste fronturi diferite, sinergiile de luptă au fost destul de slabe.

În validarea sau invalidarea apriori a unei segmentări strategice se au în vedere:[22]

- Care sunt urmările acesteia în ceea ce priveşte alocarea resurselor. O alocare necorespunzătoare ar putea duce la absurdități (abandonul unor activități promițătoare, adoptarea unei strategii de nişă pentru o activitate bazată pe economii de scară, amestecarea unor activități de volum cu activități diferențiate etc.). Dacă răspunsul este negativ, în sensul că asemenea urmări nu sunt posibile, atunci se consideră că segmentarea este omogenă cu tipul de avantaj concurențial dorit pentru fiecare DSA şi că deciziile de alocare a resurselor nu conțin incoerențe deosebite şi că, deci, segmentarea este corectă.
- Dacă identificare factorilor cheie de succes este coerentă cu segmentarea aleasă. Dacă mediile înconjurătoare concurențiale ale două DSA-uri partajează aceeaşi combinare a acestor factori şi necesită, deci, aceeaşi capacitate strategică, atunci se poate presupune că ele nu fac decât un singur DSA. Şi invers, dacă trebuie deosebite două verigi organizatorice caracterizate prin

[21] H. De Bodinat, „La segmentation stratégique", *Harvard L'Expansion*, Printemps, 1980.

[22] G. Johnson, K. Scholes ş.a., *op.cit.*, 2008, p. 269.

combinări distincte de factori cheie de succes în cadrul aceluiaşi DSA (o parte a activităţii necesită o solidă reputaţie, alta nu, o parte se bazează pe o anumită tehnologie, altă parte nu etc.) atunci sunt prezente două DSA-uri diferite.

Segmentarea strategică odată realizată nu trebuie considerată definitivă. Mediul înconjurător în continuă schimbare – evoluţiile tehnologice, reglementările juridice etc. – poate impune mutaţii în graniţele unui segment strategic, DSA, în sensul că:

- mai multe DSA-uri pot fuziona, formând un singur DSA. Compania Sony, care iniţial a avut în nomenclatura de fabricaţie două game de produse, – telefoane mobile şi asistenţi numerici personali, deci două DSA-uri distincte, fiecare cu bugetul său şi responsabilităţile sale – a modificat această segmentare strategică, unind cele două DSA-uri într-unul singur;
- un DSA poate fi divizat în mai multe DSA-uri autonome. Istoria oferă numeroase exemple, în acest sens: separarea calculatoarelor de mini sisteme, ca apoi să apară calculatoarele personale, fiecare din aceste noi produse devenind un DSA, cu propriile sale tehnologii, propria sa piaţă şi propriile sale întreprinderi concurente.

2.6. Deosebirile dintre segmentarea strategică şi segmentarea de marketing

Segmentarea strategică nu trebuie confundată cu segmentarea de marketing. Deşi punctele de vedere comune exced planul semantic, este tot atât de adevărat că, într-un anumit fel, segmentarea strategică înglobează segmentarea marketingului tradiţional. Deosebirile care sunt, însă, esenţiale fac din segmentarea strategică un concept aparte.

Segmentarea de marketing se bazează, înainte de toate, pe criterii legate de comportamentul de cumpărare şi pe evoluţia cererii consumatorilor şi are ca obiectiv gruparea în subansambluri a consumatorilor care au aceleaşi nevoi, aceleaşi obiceiuri şi aceleaşi comportamente de cumpărare. Segmentarea de marketing poate, de

asemenea, să vizeze gruparea produselor pentru care cumpărătorii au caracteristici şi comportamente similare[23].

În timp ce în marketing se segmentează clientela pentru a defini cuplurile produse/clienți şi se obțin astfel segmente de piață (de exemplu, o categorie de indivizi prezenți pe o anumită zonă geografică), segmentarea strategică constă în împărțirea întreprinderii potrivit unor combinații specifice de piețe, întreprinderi concurente, tehnologii etc.

Segmentarea strategică se realizează pe criterii diferite de cele folosite în segmentarea de marketing. Deosebirile constau în următoarele[24]:

- În timp ce segmentarea de marketing asigură adaptarea produselor la clienți, alegerea țintelor comerciale şi stabilirea metodelor de distribuție, de promovare, de prețuri, segmentarea strategică este considerată ca mijloc de a releva sinergiile dintre activități, oportunitățile de achiziții sau de cesiuni de unități de afaceri şi permite delimitarea proceselor de alocare a resurselor.
- Nivelul de analiză în cele două tipuri de segmentare este diferit. În cazul segmentării de marketing, o companie producătoare de automobile (General Motors, Ford, Peugeot etc.) produce pentru fiecare din modelele sale mai multe variante,uneori zeci, (pe benzină, diesel, cu cinci uşi, berlină sau break etc.). În ceea ce priveşte segmentarea strategică, totalitatea gamei Peugeot, de exemplu, ține de acelaşi domeniu strategic de activitate: aceleaşi tehnologii, aceleaşi uzine, aceeaşi rețea de distribuție, aceleaşi întreprinderi concurente şi, deci, acelaşi lanț de valoare.
- Segmentarea de marketing se referă la gestiunea pe termen scurt şi poate fi revizuită frecvent, în funcție de evoluțiile din aşteptările consumatorilor. În schimb, segmentarea strategică este, în general, mai perenă, chiar dacă uneori este influențată de schimbările din mediul înconjurător, cum sunt progresul tehnologic, închiderea sau deschiderea unor piețe, poziția unor noi întreprinderi concurente etc.

Deosebirea dintre segmentarea strategică şi segmentarea de marketing are la bază şi alte criterii de comparare (tabelul 2.2).

---

[23] T. Atamer, R. Calori, *op.cit.*, p. 64.

[24] G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, F. Frery, „*Stratégique*", 8th edition, Pearson Education, Paris, 2008, p. 265.

Tabelul 2.2. Alte criterii de comparare[25]

Criterii de comparare	Tipul de segmentare	
	Segmentarea strategică	Segmentarea de marketing
Constatare (Ce se conclude?)	Fiecare domeniu de activitate este caracterizat printr-o combinație originală de factori cheie de succes.	Fiecare segment prezintă o funcție de cerere specifică.
Corelări (Ce se deduce?)	Fiecare domeniu de activitate foarte independent față de altele, necesită o strategie proprie în vederea maximizării sau optimizării performanței strategice.	Fiecare segment necesită un mix corespunzător în vederea maximizării sau optimizării performanțelor comerciale.
Virtuți instrumentale (Ce se face?)	Relevă oportunitățile de creare sau de achiziții de noi activități; relevă necesitatea de dezvoltare sau de abandon a unor activități prezente; permite adaptarea strategiilor.	Permite alegerea segmentelor corespunzătoare, adaptarea marketingului mix.
Pe cine scoate în evidență segmentarea	Managerii pe baza informațiilor colectate şi a analizei acestora (procedură subiectivă).	Consumatorii pe baza disparităților de răspunsuri la o anumită ofertă.
Durata schimbărilor	Provoacă schimbări pe termen mediu şi lung.	Provoacă schimbări pe termen scurt şi mediu.

Fundamentarea strategiilor pe segmentarea de marketing ar însemna ca strategiile să fie alese pe cuplul produs/piață, fără a ține seama de efectele induse, de complementarități, adică a ignora un număr mare factori cheie de succes, a căror origine nu este comercială.

[25] Extras din J.F. Trinquecoste, *„Marketing stratégique"*, în Y. Simon, P. Joffre, (sous la direction), *„Encyclopédie de gestion"*, 2e édition, Economica, Paris, 1997, p. 1955.

În tabelul 2.3. se prezintă sintetic deosebirile, caracteristicile celor două tipuri de segmentare.

Tabelul 2.3. Segmentarea de marketing şi segmentarea strategică[26]

Segmentarea de marketing	Segmentarea strategică
• Se referă la un segment de activitate al întreprinderii. • Are ca obiectiv împărțirea cumpărătorilor în grupe caracterizate prin acelaşi nevoi, aceleaşi obiceiuri, aceleaşi comportamente de cumpărare. • Permite adaptarea gamei de produse, în interiorul unui anumit sector, la consumatori, selecționarea țintelor privilegiate, definirea marketingului mix. • Provoacă schimbări pe termen scurt şi mediu.	• Se referă la activitățile întreprinderii luată în ansamblul său. • Vizează divizarea acestor activități în grupe omogene, fiecare făcând față unui ansamblu omogen de întreprinderi concurente care reflectă: - aceeaşi tehnologie; - aceleaşi piețe; - aceiaşi concurenți. • Permite relevarea: - oportunităților de creare sau achiziționare a unor activități noi; - necesităților de dezvoltare sau de abandonare a activităților existente. • Provoacă schimbări pe termen mediu şi lung.

Literatura de specialitate a insistat până în prezent asupra deosebirilor dintre segmentarea de marketing şi segmentarea strategică. Se uită, că acestea conțin şi elemente, care conjugate asigură o mai bună satisfacere a nevoilor pieței, că există o interacțiune între segmentarea marketing şi orientările strategice.

Segmentarea de marketing este un instrument primordial care intervine direct în procesul de elaborare a orientărilor strategice ale întreprinderii, în deosebi, în ceea ce priveşte strategia directoare, ajutând la stabilirea portofoliu de activități al domeniului de activitate al întreprinderii. Mai precis, segmentarea de marketing permite să se dea

[26] B. Ramanantsoa, *„Voyage en Stratégie"*, Revue Française de Marketing, 1984, Cahier 99 bis; Strategor, *op.cit.*, 2005, p. 271.

răspunsuri mai clare la întrebări precum: „Ce? Ce produse oferă întreprinderea?" şi „Cine? Care sunt clienţii vizaţi de întreprindere?", probleme care stau la baza stabilirii unui domeniu strategic de activitate. Pe această bază (produs oferit + clientela vizată), analiza valorii–client este folosită pentru a măsura valoarea–client aşteptată,valoarea-client oferită în legătură cu atribuţiile şi caracteristicile solicitate de clienţi.

În figura 2.6 se prezintă această interacţiune.

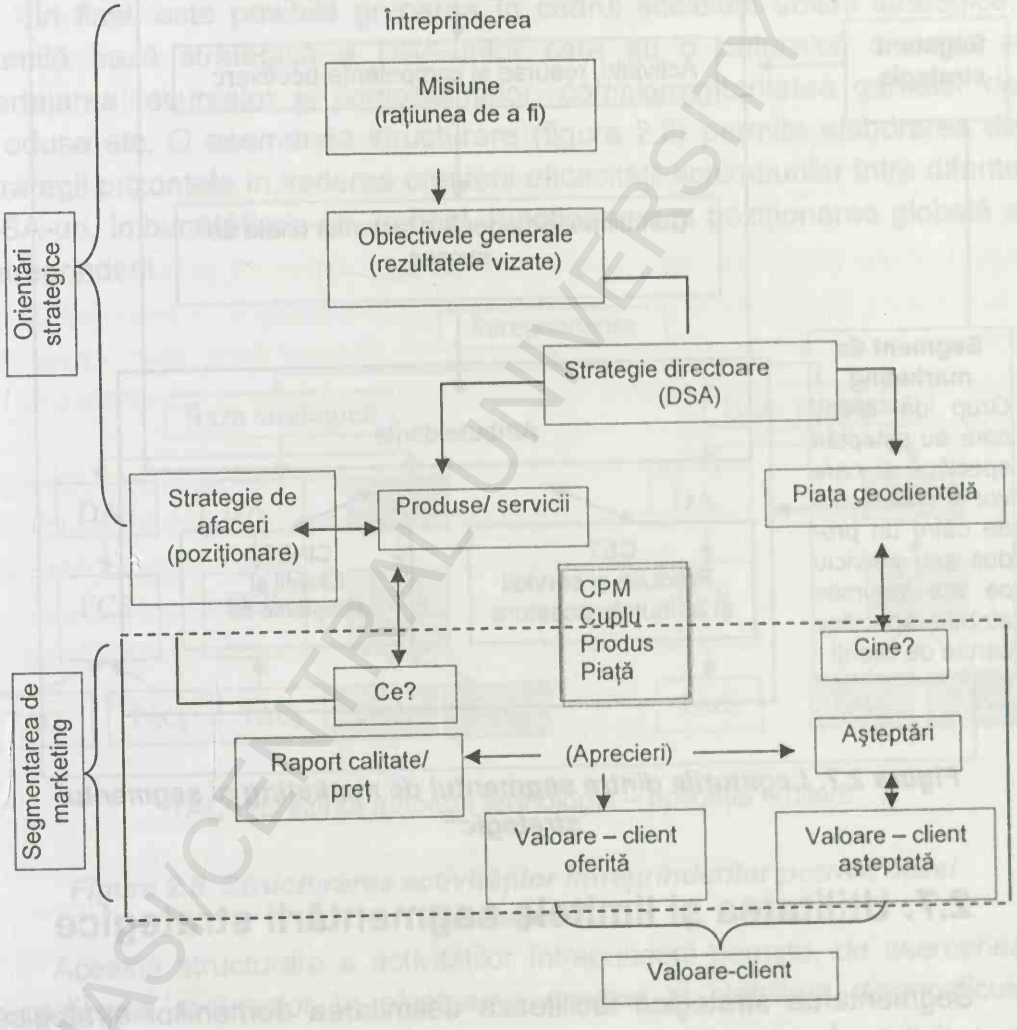


Figura 2.6. Interacţiunea dintre segmentarea de marketing valoare-client şi orientările strategice ale întreprinderii[27]

[27] J. Castelnau, L. Daniel, B. Mettling, *„Le pilotage stratégique – comment mobiliser l'énergie collective"*, Éditions d' Organisation, Paris, 2001, p. 58.

BCU ASIC CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Aceeaşi interacţiune rezultă şi dintre legăturile care există între segmentul de marketing şi segmentul strategic (figura 2.7).

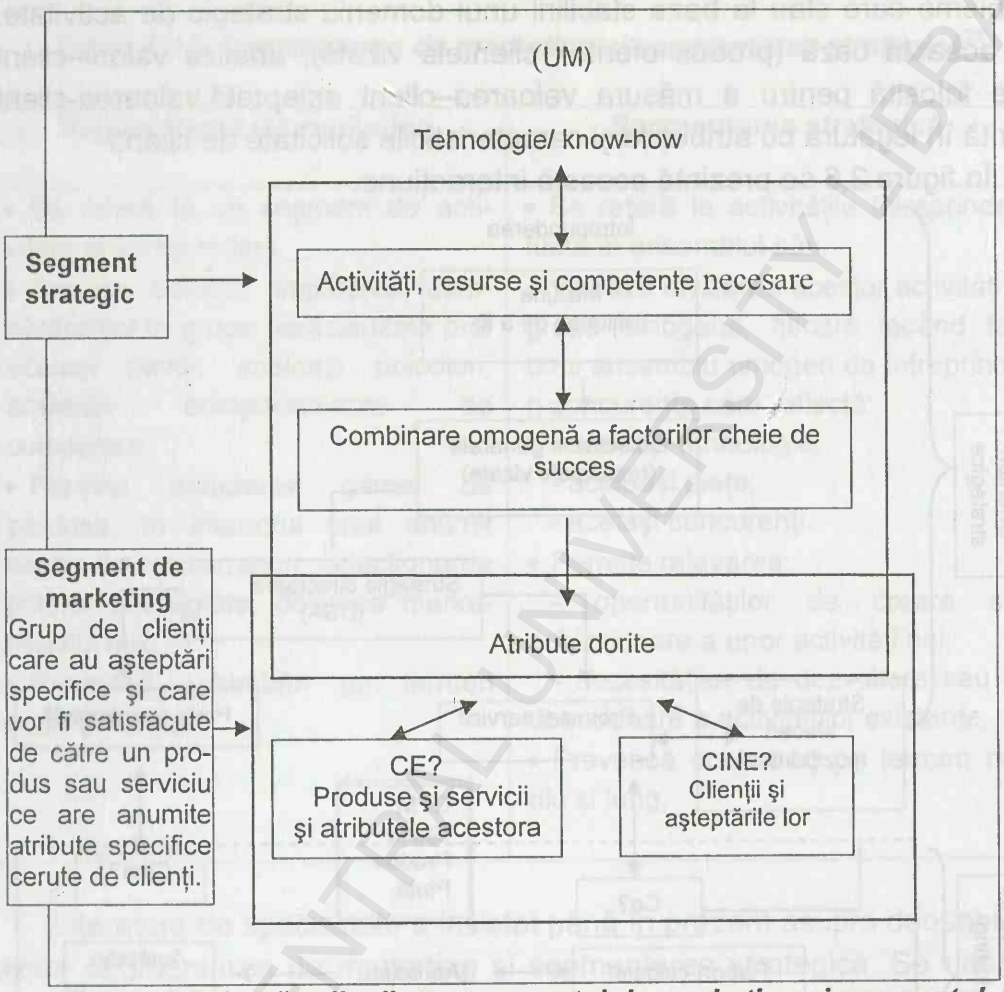


Figura 2.7. Legăturile dintre segmentul de marketing şi segmentul strategic[28]

2.7. Utilitatea şi limitele segmentării strategice

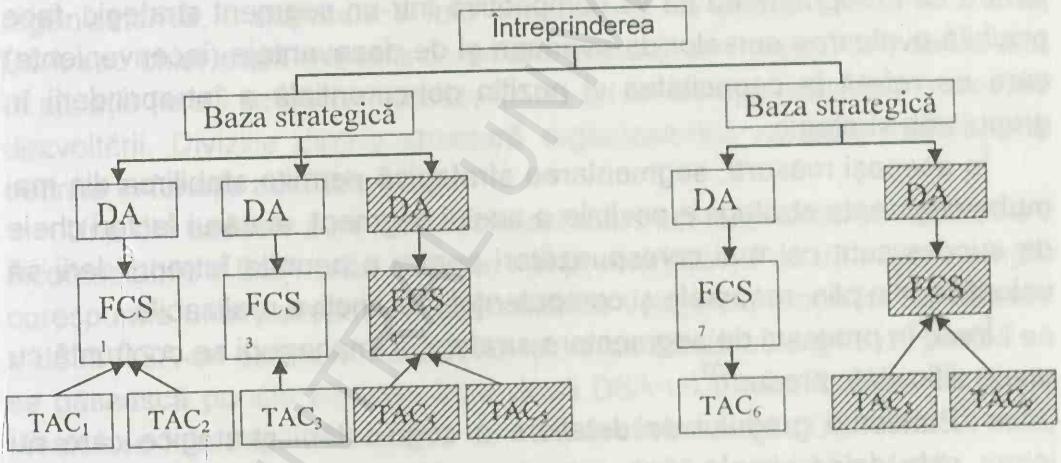
Segmentarea strategică facilitează delimitarea domeniilor strategice de activitate. În afară de funcţia de a stabili ţinta şi grupul strategic din care face parte întreprinderea, segmentarea strategică facilitează structurarea şi gestionarea strategică a portofoliului de activităţi al

[28] M. Coté, ş.a. *op.cit.*, p. 64.

BCU "ASCENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

întreprinderii. Aceasta înseamnă gruparea în aceeaşi unitate de management (domeniul strategic de activitate, centrul strategic de activitate, unitate strategică de activitate) a activităților elementare ale întreprinderii care partajează aceeaşi factori cheie de succes[29]. Aceasta va permite întreprinderii să-şi formuleze strategiile de afaceri specifice şi coerente pe grupurile unității strategice care vor satisface aşteptările clienților țintiți, valorificând în comun resursele şi competențele.

În final, este posibilă gruparea în cadrul aceleiaşi unități strategice, numită bază strategică a DSA-urilor care au o puternică sinergie – partajarea resurselor şi competențelor, complementaritatea gamelor de produse etc. O asemenea structurare (figura 2.8) permite elaborarea de strategii orizontale în vederea creşterii eficacității schimburilor între diferite DSA-uri, îmbunătățindu-se, în final, funcționarea şi poziționarea globală a întreprinderii.



TAC reprezintă trinomul tehnologie – aplicație – client

Figura 2.8. Structurarea activităților întreprinderilor potrivit bazei strategice[30]

Această structurare a activităților întreprinderii permite, de asemenea, repartizarea resurselor în efectuarea analizei şi stabilirea diagnosticului strategic.

---

[29] T. Atamer, R. Calori, „*Diagnostic et décisions stratégiques*", Dunod, Paris, 2003, p. 74.

[30] Ibidem, p. 63.

Segmentarea strategică constituie punct de ancorare a orientărilor strategice ale întreprinderii:

a. Dacă au fost corect stabiliți clienții vizați – ținta strategică, concurenții direcți – grupul strategic din care face parte întreprinderea – şi factorii cheie de succes care trebuie gestionați (segmentul strategic al întreprinderii) atunci managementul poate stabili strategia pentru fiecare domeniu strategic de activitate.

b. Segmentarea strategică, prin concluziile pe care le formulează – stabilirea grupului strategic al întreprinderii, deci şi a întreprinderilor concurente -, are o importanță deosebită pentru analiza şi diagnosticul mediului înconjurător.

c. Informațiile culese cu ocazia segmentării strategice sunt, deasemenea, foarte prețioase pentru efectuarea analizei şi a diagnosticului întreprinderii. Stabilirea factorilor cheie de succes necesari pentru ca întreprinderea să fie competitivă într-un segment strategic, face posibilă evaluarea surselor de avantaje şi de dezavantaje (inconveniente) care se referă la capacitatea şi poziția concurențială a întreprinderii în grupul său strategic.

În aceeaşi măsură, segmentarea strategică permite stabilirea din mai multe segmente strategice posibile a acelui segment, ai cărui factori cheie de succes sunt cei mai corespunzători pentru a permite întreprinderii să valorifice, din plin, resursele şi competențele distinctive realizabile.

Însă, în procesul de segmentare strategică, managerii se confruntă cu unele dificultăți, precum[31]:

- Problema gradului de detaliere a segmentării strategice care nu este deloc simplă. Aşa cum s-a arătat, o detaliere prea globală, poate asocia activități care au puține puncte comune, iar o detaliere foarte fină - segmentarea strategică se confundă cu segmentarea de marketing.
- Implicațiile strategice ale decupării. Izolarea unui domeniu strategic de activitate caracterizat prin pierderi deosebite dintr-o întreprindere mică înseamnă a-l condamna, iar înserarea într-un ansamblu mai vast, îl poate salva.

[31] P.J. Helfer ş.a., *„Management. Stratégie et organisation"*, Vuilbert, 3e édition, Paris, 2000, p. 62.

- Precaritatea segmentării. Segmentarea strategică este precară în măsura în care ea poate fi pusă în discuție de către o schimbare tehnologică sau o evoluție a pieței.
- Posibilitatea creării de tensiuni. Decuparea strategică nu coincide obligatoriu cu organigrama întreprinderii, aceasta fiind susceptibilă de a crea tensiuni fie în faza de analiză, fie în faza de operaționalizare.

Iată de ce se poate spune că segmentarea strategică este, probabil, una din etapele cele mai importante ale demersului strategic.

Fiind o sarcină complexă şi dificilă, managerii ezită adesea să abordeze segmentarea strategică, aceasta însemnând luarea unei serii de decizii care pot avea repercusiuni considerabile asupra procesului de alocare a resurselor şi asupra poziționării strategice; odată ce o verigă organizatorică, o activitate a fost considerată ca aparținând unui anumit DSA sau chiar dacă aceasta constituie singură un întreg DSA, ea se află în situația fie a i se aloca resurse, fie de a i se retrage resursele necesare dezvoltării. Diviziile dintr-o structură organizatorică nu sunt întotdeauna definite în funcție de DSA -uri.

Una din cauzele care contribuie cel mai mult la dificultatea identificării incontestabile a DSA-urilor este existența sinergiilor. Prin definiție, sinergia corespunde unei partajări, de către diferite verigi, ale lanțurilor de valoare a două DSA-uri distincte. În consecință, dacă există sinergii este posibil să se găsească puncte comune între două DSA-uri distincte, ceea ce poate lăsa să se înțeleagă că acestea nu sunt decât un singur DSA. Riscul este, în această situație, de a confunda două activități, două verigi organizatorice distincte, confruntate cu medii înconjurătoare caracterizate prin factori cheie de succes diferiți, ceea ce ar produce eroziunea avantajului lor concurențial. Concluzia este că noțiunile de sinergie şi de segmentare strategică sunt antinomice. Iată de ce se recomandă multă atenție, atunci când se iau decizii privind segmentarea strategică şi să se analizeze atent consecințele acesteia.

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 3

Procesul strategic

3.1. Natura şi etapele procesului strategic

Referitor la natura procesului strategic s-au formulat diferite teorii. La un pol se situează teoriile care susțin *metodele prescriptive de elaborare* a strategiei de către management – procesul formal –, iar la celălalt pol, *concepțiile descriptive*[1], - procesul sistematic, analitic, detaliat menit să descompună şi să formalizeze toate etapele inerente formulării şi implementării strategiei pentru a obține strategii integrate[2]. În acest ultim demers, se vizează integrarea şi sincronizarea activităților de operaționalizare a strategiei.

Punctul de vedere tradițional al „şcolii de planificare" cu privire la strategie este unul prescriptiv şi decurge din procesul planificării raționale, formulată, cu mulți ani în urmă, de H. Simon[3], care, s-a ocupat, în principal, de procesul luării deciziilor în întreprindere. Spre deosebire de teoria clasică a managementului, H. Simon a arătat că rolul principal în luarea eficientă a deciziilor îl joacă nu atât structura organizatorică, cât procesul. Prin urmare, dându-şi seama de complexitatea procesului strategic, managementul întreprinderii are nevoie de procese formalizate, precis reglementate, de luare a deciziilor. Ideile lui H. Simon au exercitat o influență substanțială asupra cercetării problemelor strategiei corporative în anii 1960-1970, din rândul cărora se remarcă lucrările lui I. Ansoff[4] şi G.

---

[1] D. Boddy, R. Paton, „*Management. An Introduction*", Prentice-Hall, London, 1998, p. 373.

[2] H. Mintzberg, „*Le pouvoir dans les organisations*", Les Éditions d'Organisation, Paris, 1986, p. 74.

[3] H. Simon, „*Administrative Behavior*", MacMillan, London, 1947.

[4] I. Ansoff, „*Corporative Strategy*", Penguin, London, 1965.

BOJAI UNIVERSITY LIBRARY

A. Steiner[5]. În acea perioadă, strategia era analizată ca proces sistematizat, până la limita care descrie succesiunea precisă a paşilor de urmat şi în care folosesc activ instrumente şi metode analitice care erau privite ca „cel mai bun mijloc" de elaborare a strategiei, a cărui utilizare garantează practic succesul întreprinderii.

Deşi în ultimii ani, rigiditatea acestor abordări a fost supusă unor aspre critici, ele sunt folosite şi în prezent de unele întreprinderi şi sunt prezentate în majoritatea lucrărilor de management strategic. Pe de altă parte, în prezent, adepții modelelor de procese strategice nu mai sunt atât de categorici, renunțând la prescripții rigide, cei mai mulți susținând schema analizei proceselor reale (tabelul 3.1.).

Tabelul 3.1. Procesul strategic: etapele elaborării şi realizării strategiei[6]

Stadiile procesului strategic	Întrebări	Descriere
FORMULAREA STRATEGIEI		
Anunțarea misiunii şi obiectivelor organizației ↓	Ce intră în intențiile noastre?	Frecvent intențiile pe care le are managementul se exprimă în declarațiile privind misiunea şi obiectivele organizației.
Anunțarea valorilor ↓	Ce fel de organizație dorim să fim?	Unele organizații stabilesc sistemul de valori, pe baza cărora ar dori să se conducă.
Analiza mediului înconjurător ↓	Cine suntem acum? Unde ne aflăm în prezent?	Analiza mediului înconjurător cuprinde culegerea şi interpretarea informațiilor privind mediul de afaceri (mediul extern), mediul intern – (salariații, resursele, rezultatele activității comparativ cu firmele concurente) şi aşteptările grupurilor interesate.

[5] G.A. Steiner, „*Top management planning*", MacMillan New-York, 1969; R. G. Hammermersh, „*Making Strategy Work – How Senior Managers Produce Results*", John Wiley & Sons, New-York, 1986.

[6] Întocmit după I.G. Johnson, K. Scholes, „*Exploring Corporate Strategy*", 4 th edition., Prentice Hall International, Hemel, Hempstead, 1997, p. 13; P. Catterick, „*Business Planning of Housing*", Chartered Institute of Housing, Coventry, 1995, p. 14.

Tabelul 3.1. *continuare*

Sarcini ↓	Cine vrem să fim în viitor? Unde vrem să ne aflăm în viitor?	În sarcini se formulează mai detaliat obiectivele; în unele cazuri sarcinile se exprimă cantitativ, cu alte cuvinte, organizației i se stabilesc indicatorii pe care tinde să-i realizeze.
Formularea de variante strategice ↓	Există căi alternative?	Analiza strategiilor alternative; analiza și evaluarea variantelor posibile și alegerea variantei celei mai bune.
Analiza variantelor strategice și alegerea variantei optime ↓	Cum avem de gând să ajungem acolo?	Strategiile descriu metodele folosite în vederea îndeplinirii sarcinilor.
REALIZAREA STRATEGIEI		
Acțiuni ↓	Cum transformăm planurile în acțiuni?	Realizarea strategiilor presupune stabilirea sarcinilor și a acțiunilor operative.
Urmărirea și controlul ↓	Cum aflăm că am ajuns la „situația finală"?	Urmărirea modului cum se îndeplinesc sarcinile și se avansează către obiectivele stabilite, luarea unor măsuri de corectare și revizuire a strategiei, dacă este cazul.

Fiecare din stadiile acestui proces presupune răspuns la câteva probleme de bază, ceea ce reprezintă esența procesului de luare a deciziilor strategice.

Procesul începe cu stabilirea intențiilor întreprinderii care se exprimă în misiunea și obiectivele acesteia. Etapa următoare este analiza mediului de afaceri înconjurător, ceea ce presupune studierea factorilor interni și externi. Analiza mediului de afaceri permite managementului întreprinderii să concretizeze obiectivele generale în sarcini nemijlocite, care determină tendințele de dezvoltare ale întreprinderii.

Stabilirea sarcinilor face posibilă trecerea la următoarea etapă – formularea strategiei, stabilirea modalităților de realizare a acestor sarcini. Întrucât probabilitatea apariției necesității alegerii uneia din strategiile posibile este destul de mare,procesul cuprinde „analiza variantelor", alegerea finală a strategiei constituie startul pentru transformarea strategiei alese în acțiuni – realizarea strategiei. În sfârșit, pentru a fi sigur

că întreprinderea merge pe drumul ales, managementul are nevoie de mecanisme de urmărire şi control. Evident, acest model de proces strategic este o reflectare simplificată a proceselor reale şi de departe nu evidenţiază întreaga complexitate a acestora.

Stabilirea misiunii şi obiectivelor, analiza strategiei în vigoare, elaborarea variantelor strategice, alegerea şi realizarea strategiei nu sunt etape izolate unele de altele, ele fiind suficient de strâns legate reciproc, între ele existând o puternică interacţiune. De exemplu, formularea misiunii întreprinderii este strâns legată de stabilirea obiectivelor ce trebuie realizate, ambele elemente cuprinzând priorităţi ale activităţii întreprinderii. La stabilirea obiectivelor mobilizatoare, managementul întreprinderii trebuie să ia în considerare atât indicatorii activităţii curente, cât şi opţiunile strategice.

În primul rând, alegerea strategiei poate fi îngreunată de raţionamentele privind căile de dezvoltare pe termen lung, de măsura în care obiectivele sunt mobilizatoare. Etapele procesului strategic trebuie privite în bloc şi nu individual.

În al doilea rând, etapele procesului strategic nu se realizează izolat. Ele se realizează alături de alte sarcini ale managementului întreprinderii – controlul operaţiilor zilnice, rezolvarea eventualelor probleme de criză, pregătirea dărilor de seamă, etc.

În al treilea rând elaborarea şi realizarea strategiei,cele două mari componente ale procesului strategic – sunt activităţi ce solicită un volum mare de muncă şi necesită îndeplinirea anumitor sarcini de către manageri. De multe ori, situaţia dintr-o întreprindere nu se dezvoltă potrivit traseului stabilit. Evenimentele care obligă la regândirea strategiei pot să apară repede, într-o succesiune lentă sau rapidă. Esenţa acestor evenimente care duc la o schimbare a strategiei, nu poate întotdeauna să fie stabilită cu uşurinţă, De aceea, în funcţie de situaţii, managerii au nevoie de timpi diferiţi pentru analiza problemelor legate de procesul strategic.

În al patrulea rând, nevoia de a acorda o atenţie permanentă procesului strategic este dictată de necesitatea perfecţionării strategiei şi a metodelor de realizare a acesteia, de maximizarea aportului fiecărei verigi participante la acest proces în eficienţa şi calitatea strategiei.

La o conferinţă care a avut loc la Paris, în anul 1987, Philip Kotler a definit procesul de analiză strategică ca „un proces care permite organizaţiei

să creeze şi să menţină o relaţie vizibilă cu mediul înconjurător prin: definirea cadrului său de referinţă fundamental, a obiectivelor sale strategice, a vectorilor săi de creştere, a planurilor de dezvoltare a portofoliului său de activităţi"[7]. Plecând de la această definiţie, a fost conceput un model mai restrâns care leagă diferitele etape ale procesului strategic şi factorii care determină aceste etape (figura 3.1.).

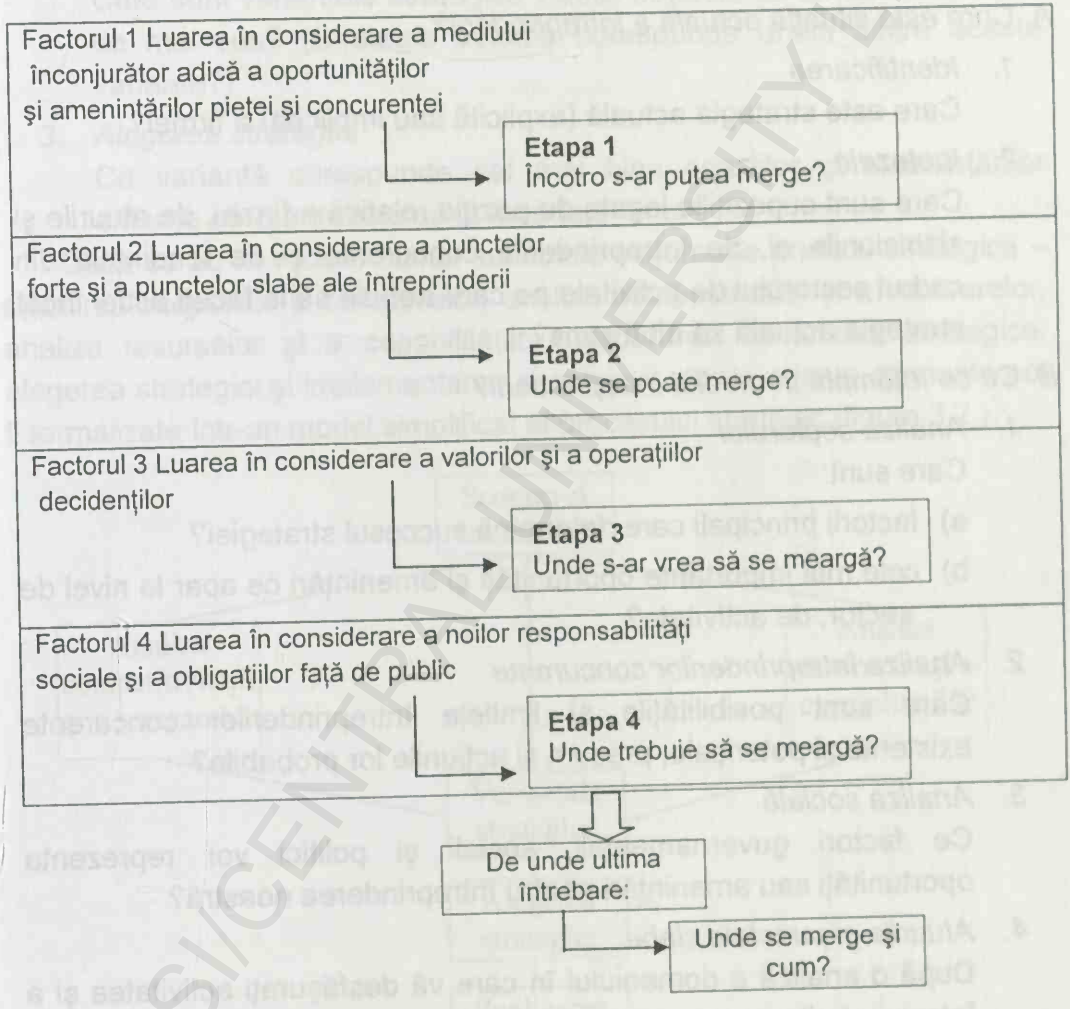


Figura 3.1. Etapele procesului de analiză strategică şi factorii determinanţi ai acestor etape[8]

[7] J-F. Daigne, „*Management en période de crise. Aspects stratégiques, financiers et sociaux*", Les Éditions d'Organisation, Paris 1991, p. 46.

[8] Ibidem, p. 48.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

M. Porter nu a conceput o metodologie a elaborării unei strategii în cadrul procesului strategic, dar a făcut propuneri importante cu privire la acest proces. Referindu-se la strategia concurențială, M. Porter consideră că o întreprindere poate să-şi definească strategia sa concurențială[9], răspunzând la unele întrebări formulate cu mult timp înainte, de K. R. Andrews.[10]

A. Care este situația actuală a întreprinderii?

1. *Identificarea*
   Care este strategia actuală (explicită sau implicită) a firmei?
2. *Ipotezele*
   Care sunt supozițiile legate de poziția relativă a firmei, de atuurile şi slăbiciunile ei, de întreprinderile concurente şi de tendințele din cadrul sectorului de activitate pe care trebuie să le faceți astfel încât strategia actuală să aibă sens?

B. Ce se întâmplă în mediul întreprinderii?

1. *Analiza sectorului*
   Care sunt:
   a) factorii principali care determină succesul strategiei?
   b) cele mai importante oportunități şi amenințări ce apar la nivel de sector, de activitate?
2. *Analiza întreprinderilor concurente*
   Care sunt posibilitățile şi limitele întreprinderilor concurente existente şi potențiale, precum şi acțiunile lor probabile?
3. *Analiza socială*
   Ce factori guvernamentali, sociali şi politici vor reprezenta oportunități sau amenințări pentru întreprinderea noastră?
4. *Atuurile şi punctele slabe*
   După o analiză a domeniului în care vă desfăşurați activitatea şi a întreprinderilor concurente, precizați care sunt atuurile şi punctele slabe ale întreprinderii *în raport cu cele ale întreprinderilor concurente actuale şi viitoare?*

---

[9] M. Porter, „*Competitive Strategy*", The Free Press, New-York, 1985, p. 13.

[10] K. R. Andrews, „*The Concept of Corporate Strategy*", Dow Jones Irwin, New-York, 1971, p. 39.

BCU "ION CREANGĂ" UNIVERSITY LIBRARY

C. Ce trebuie să facă întreprinderea?

1. *Testarea ipotezelor şi a strategiei*
   Ipotezele cuprinse în strategia actuală corespund cu rezultatele analizei de la punctul B?
2. *Alternative strategice*
   Care sunt variantele strategice viabile obținute ca urmare a analizei de mai sus? (Strategia actuală corespunde uneia dintre aceste variante?)
3. *Alegerea strategiei*
   Ce variantă corespunde cel mai bine ocaziilor şi amenințărilor externe cărora trebuie să le facă față firma?

Dacă se au în vedere numai aspectele majore ale analizei strategice – stabilirea scopurilor şi obiectivelor, analiza competitivității şi a sectoarelor, analiza resurselor şi a capabilităților, elaborarea variantelor strategice, alegerea strategiei şi implementarea acesteia – atunci, aceste elemente pot fi formalizate într-un model simplificat al procesului strategic (figura 3.2.).

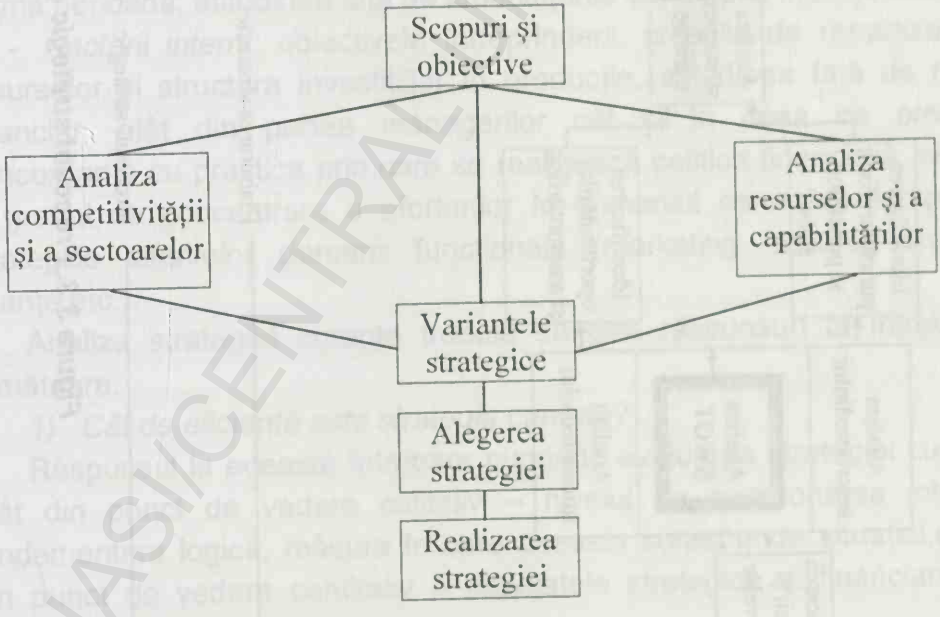


Figura 3.2. Procesul strategic[11]

[11] A. Rugman, T. L. Brewer, „*The Oxford Handbook of International Business*", 2001, p. 319.

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

În figura 3.3. se propune un model mai complex al procesului strategic şi al etapelor acestuia.

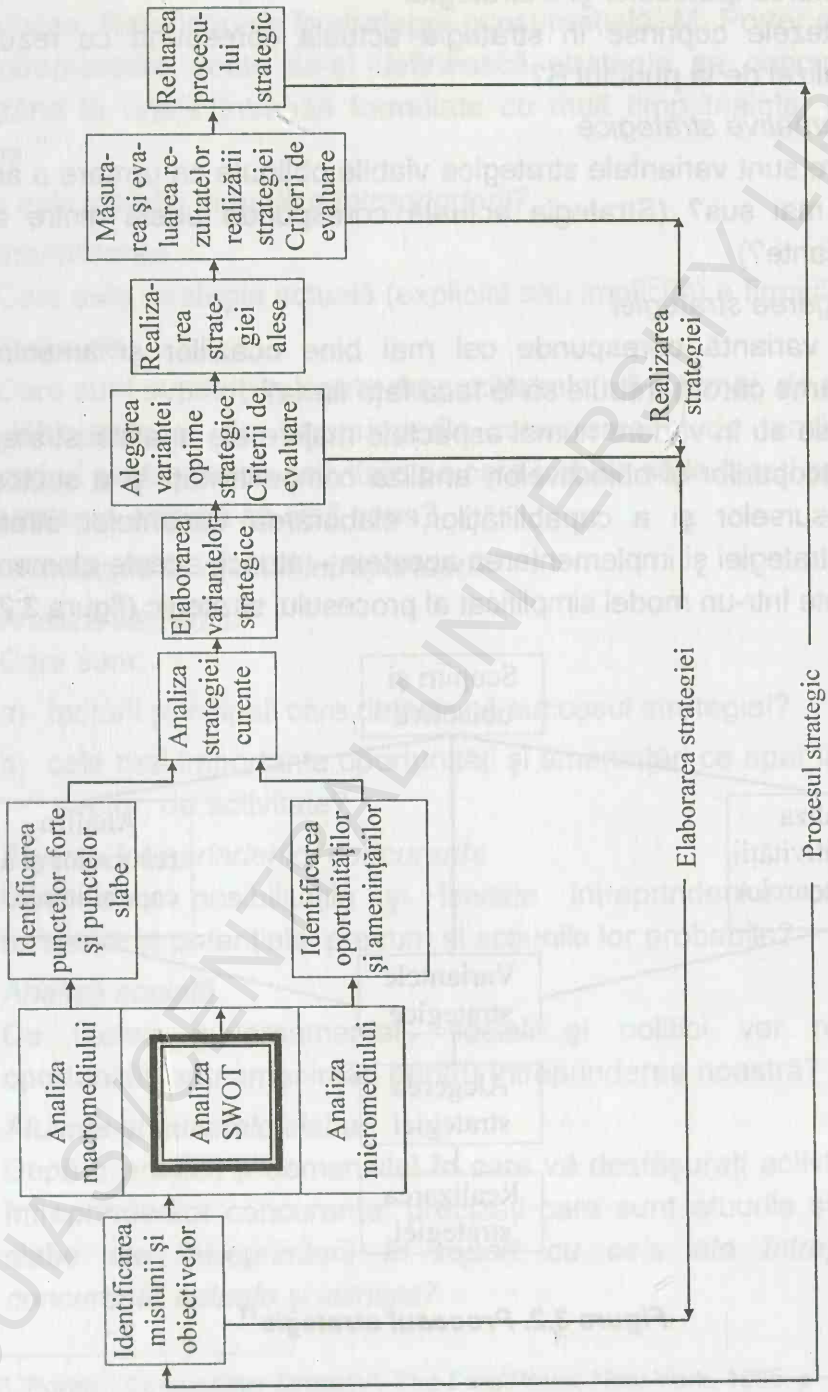


Figura 3.3. Procesul strategic şi etapele sale

BCUIASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

3.2. Analiza strategiei curente şi a situaţiei economico-financiare prezente a întreprinderii

După ce s-a realizat diagnosticul strategic, în etapa următoare se procedează la analiza strategiei curente şi a situaţiei economico-financiare prezente a întreprinderii.

Analiza strategiei curente are o deosebită importanţă, deoarece nicio decizie privind viitorul întreprinderii nu poate fi luată dacă nu se dispune de o imagine clară asupra situaţiei în care se află şi nu se ştie ce strategie realizează aceasta. Pentru a stabili cât mai exact ce strategie foloseşte în prezent, întreprinderea trebuie să facă evaluarea următorilor factori externi şi interni:

- *factorii externi:* dimensiunea activităţii întreprinderii şi nivelul diferenţierii produselor acesteia; caracterul general şi natura inovaţiilor recente ale întreprinderii; structura şi direcţia activităţii întreprinderii în ultima perioadă; posibilităţile către care s-a orientat întreprinderea în ultima perioadă; atitudinea faţă de ameninţările din mediul înconjurător;
- *factorii interni:* obiectivele întreprinderii, criteriile de repartizare a resurselor şi structura investiţiilor în producţie, atitudinea faţă de riscul financiar, atât din partea managerilor cât şi în ceea ce priveşte concordanţa cu practica prin care se realizează politica financiară, nivelul şi gradul de concentrare a eforturilor în domeniul cercetării-dezvoltării, strategiile diferitelor domenii funcţionale (marketing, resurse umane, finanţe etc.).

Analiza strategiei curente trebuie să dea răspunsuri la întrebările următoare:

1) Cât de eficientă este strategia curentă?

Răspunsul la această întrebare cuprinde evaluarea strategiei curente atât din punct de vedere calitativ – nivelul de coordonarea internă, fundamentare logică, măsura în care aceasta corespunde situaţiei,cât şi din punct de vedere cantitativ – rezultatele strategice şi financiare ale activităţii întreprinderii.

Deşi evaluarea strategiei din punct de vedere calitativ are plusurile şi minusurile ei, cea mai bună dovadă a măsurii în care strategia folosită este eficientă, este dată de situaţia strategică şi financiară a întreprinderii în ultimii ani.

Indicatorii cei mai utili privind situația strategică şi financiară a întreprinderii sunt[12]:

- cota de piață şi locul în sector ocupat de întreprindere din acest punct de vedere;
- nivelul profitului – a crescut sau a scăzut - şi care este acest nivel comparativ cu nivelurile întreprinderilor concurente;
- tendințele de schimbare a profitului net din investiții;
- vânzările întreprinderii – au crescut mai rapid sau mai încet comparativ cu piața, în ansamblul ei;
- mărimea creditelor întreprinderii;
- reputația de care se bucură întreprinderea din partea clienților, imaginea acesteia;
- este întreprinderea lider în tehnologie, inovare, calitate, service?

Cu cât sunt mai bune valorile înregistrate de indicatorii respectivi, cu atât este mai redusă necesitatea de a schimba strategia. Înrăutățirea valorilor acestor indicatori, comparativ cu nivelurile planificate ale perioadei de analiză şi prelevarea unor schimbări rapide ale situației exterioare rezultate din analiza sectorului din care face parte întreprinderea şi întreprinderile concurente, sunt semnalul că a sosit momentul revizuirii strategiei.

2) *Care sunt punctele forte şi punctele slabe ale întreprinderii, ce oportunități are aceasta şi ce pericole o amenință?* Analiza acestor aspecte (analiza SWOT) oferă un tablou general al situației şi constituie un component indispensabil al conceperii viitoare strategii.

Identificarea punctelor forte ale întreprinderii este foarte importantă pentru succesul strategiei. Punctele forte constituie de fapt factorii cheie de succes şi sunt considerate elemente de bază ale strategiei. Punctele slabe sunt importante întrucât ele relevă sectoarele vulnerabile, care necesită o deosebită atenție.

Oportunitățile şi amenințările sunt, de asemenea, importante deoarece strategiile sunt întotdeauna direcționate spre folosirea celor mai favorabile oportunități şi protejarea de pericolele ce amenință o întreprindere de succes.

---

[12] A.A. Thompson Jr., A. J. Strickland III, „*Crafting & Implementing Strategy*", Sixth Edition, IRWIN, Chicago, 1995, p.164.

3) *Sunt concurente preţurile şi costurile întreprinderii?* Un indicator al soliditătii poziţiei întreprinderii este capacitatea de concurenţă a preţurilor şi a costurilor acesteia, comparativ cu cele ale întreprinderilor concurente din domeniu. Analiza costurilor şi a lanţurilor de valoare constituie un instrument necesar evaluării comparative a acestor indicatori ai întreprinderii şi ai întreprinderilor concurente în stabilirea diferitelor tipuri de activităţi şi relevarea acelor activităţi care necesită un studiu amănunţit. Analiza lanţului de valoare arată că aptitudinea, capacitatea întreprinderii de a gestiona eficient elementele acestui lanţ este un puternic factor de transformare într-un avantaj concurenţial stabil.

4) *Cât de puternică este poziţia concurenţială a întreprinderii?* Pentru evaluarea situaţiei în acest caz, este necesar să se răspundă la următoarele întrebări:

- Se va întări sau va slăbi poziţia concurenţială a întreprinderii, dacă va fi menţinută în viitor strategia actuală?
- Ce poziţie ocupă întreprinderea în ceea ce priveşte factorii cheie de succes, comparativ cu întreprinderile concurente?
- Are întreprinderea – dacă are, de ce? – avantaj concurenţial sau se află într-o situaţie nefavorabilă din acest punct de vedere?

Valorile cantitative ale forţei concurenţiale arată punctele forte şi punctele slabe ale întreprinderii şi permit evaluarea precisă a posibilităţilor acesteia de a–şi apăra poziţiile de piaţă. De regulă, strategia concurenţială a întreprinderii se bazează pe folosirea punctelor forte şi pe diminuarea, cât mai mult posibil, a efectelor negative a punctelor slabe. În afară de aceasta, acele domenii care pentru întreprindere sunt puncte forte, iar pentru întreprinderile concurente puncte slabe, constituie o problemă care trebuie cunoscută de manageri şi un argument în plus pentru a promova strategii ofensive.

5) *Cu ce probleme se confruntă strategia întreprinderii?*

Obiectivul acestei părţi a analizei constă în a stabili lista completă a problemelor a căror rezolvare este necesară în formularea noii strategii. Această listă se întocmeşte pe baza rezultatelor analizei stării întreprinderii, domeniului, sectorului şi a întreprinderilor concurente. Accentul principal trebuie pus pe concluziile privind punctele forte şi slabe ale întreprinderii, precum şi pe raţionamentele care trebuie avute în vedere, de către manageri, la elaborarea strategiei.

Pentru a stabili exact problemele la rezolvarea cărora trebuie să se concentreze întreprinderea, managementul acesteia trebuie să dea răspunsuri corecte la următoarele întrebări[13]:

- Poate fi folosită strategia în vigoare, în sectorul respectiv, dacă se ține seama de influența forțelor motrice?
- În ce măsură strategia în vigoare a întreprinderii corespunde factorilor cheie de succes ai sectorului, în viitor?
- Oferă strategia în vigoare o bună protecție față de strategiile forțelor concurențiale, îndeosebi, împotriva acelor forțe a căror influența poate să crească?
- În ce situații, strategia în vigoare nu este în măsură să apere, în mod corespunzător, întreprinderea de amenințările din afară şi de propriile puncte slabe?
- Care sunt punctele forte şi punctele slabe ale strategiei în vigoare?
- Poate atacul uneia sau mai multor întreprinderi concurente să provoace daune întreprinderii? Dacă da, atunci unde şi cum?
- Are întreprinderea avantaj concurențial sau aceasta trebuie să acționeze pentru a elimina lipsurile constatate?
- Sunt necesare acțiuni suplimentare pentru a reduce costurile, a obține avantaje şi a valorifica oportunitățile existente, a întări poziția concurențială a întreprinderii?

Răspunsurile la aceste întrebări trebuie să dea posibilitate întreprinderii să stabilească dacă poate să continue realizarea strategiei în vigoare, operând numai modificări nesemnificative, sau aceasta trebuie revizuită radical.

Cu cât este mai bine adaptată strategia actuală la mediul înconjurător şi la situația internă a întreprinderii, cu atât sunt mai puțin necesare modificări substanțiale în strategia acesteia. Dacă, însă, strategia în vigoare nu corespunde suficient cerințelor viitorului, sarcina principală a managerilor întreprinderii este de a elabora o altă strategie. O situație instabilă este, de regulă, un indiciu al unei strategii slabe sau al proastei realizări a strategiei sau şi una şi alta.

[13] A. A. Thompson Jr., A.J. Strickland III, „*Crafting and Implementing Strategy*", 6th edition, Irwin, Chicago, 1995, p. 199.

BCU "CAROL I" BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITARĂ

În tabelul 3.2. se prezintă o schemă pentru analiza situației economico-financiare a întreprinderii şi este propusă forma de prezentare a rezultatelor analizei.

Tabelul 3.2. Schema privind analiza situației întreprinderii[14]

1. Indicatorii strategici ai activității întreprinderii
- cota de piață - - - - -
- creşterea volumului vânzărilor- - ---
- profitul net - - ---
- dividendele pe acțiune- - - - -
- alți indicatori- - - - -

2. Analiza SWOT
- puncte forte
- puncte slabe
- amenințări
- oportunități

3. Evaluarea forței concurențiale
1- foarte slabă; 2- foarte puternică;

4. Factorii cheie de succes (variabilele concurențiale)
- calitatea/ caracteristicile produsului;
- reputație/ imagine;
- posibilități de producție;
- folosire eficientă a tehnologiei (aptitudini tehnologice);
- rețeaua de distribuție;
- marketing / reclama;
- costurile comparativ cu întreprinderile concurente;
- alte elemente;
- evaluare globală a forței întreprinderii;

5. Concluzii privind situația întreprinderii comparativ cu întreprinderile concurente (se îmbunătățește/ se înrăutățește? avantaje concurențiale/ lipsuri?)

6. Principalele probleme strategice care trebuie rezolvate de către întreprindere:
-
-
-

[14] Ibidem, p. 201.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

3.3. Elaborarea variantelor strategice

Venind în sprijinul managerilor, unitățile academice, cabinetele de consultanță, specialiştii în management strategic au conceput diferite modele, mai simple sau mai complexe, de elaborare a strategiilor. Printre acestea, cele mai importante şi mai des citate sunt: modelul LGAC, modelul Ansoff, modelul Sicard, pentagonul Mc.Kinsey.

3.3.1. Modelul LGAC

Literatura de specialitate consideră ca punct de plecare conceptual în elaborarea strategiei demersul strategic modern de la Business School of Harvard – primul model general de elaborare de strategii, devenit ulterior clasic. În lucrarea „Business Policy"[15], E. P. Learned, W. D. Guth, K. R. Andrews şi C. R. Cristensen au propus un cadru de analiză – modelul LGAC (acronimul numelor autorilor), în articularea punctelor forte şi punctelor slabe ale întreprinderii la oportunitățile şi amenințările mediului înconjurător, cadru care va deveni ulterior instrumentul clasic de diagnostic în ceea ce priveşte reflecția strategică – analiza SWOT. Modelul a fost elaborat înainte de criza petrolului din 1973, pe acest model creându-se reputația acestei şcoli celebre.

Principalele etape ale acestui demers sunt (figura 3.4):

- analiza mediului înconjurător;
- studiul punctelor forte şi punctelor slabe ale întreprinderii, care trebuie să evidențieze competențele distinctive ale acesteia, adică a ceea ce ştie mai bine să facă întreprinderea decât întreprinderile concurente;
- stabilirea acțiunilor posibile, comparând competențele distinctive cu mediul înconjurător (relevarea factorilor cheie de succes);
- examinarea atentă a acțiunilor generale pentru a formula strategia.

[15] E. P. Learned, W. D. Guth, K. R. Andrews, C. R. Cristensen, *„Business Policy, Text and Cases"*, Richard D. Irwin, 1965.

BCUIASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

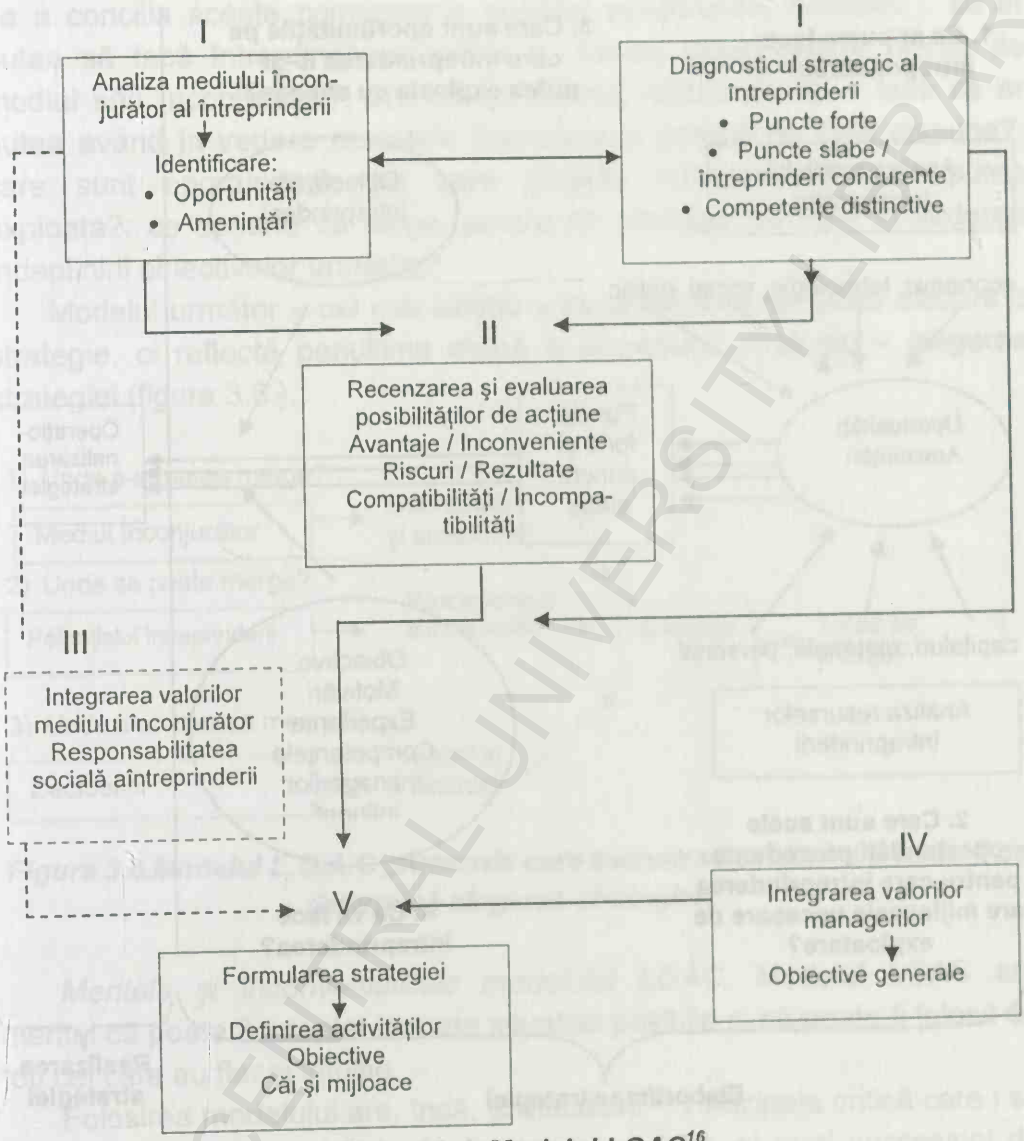


Figura 3.4. Modelul LGAC[16]

Literatura de specialitate oferă variante ale modelului LGAC, cuprinse în limitele extreme din punctul de vedere al complexității - complexitate redusă, complexitate maximă - ambele modele având, însă, utilitatea lor.

Privit prin prisma celor două componente mari ale procesului strategic - elaborarea și realizarea strategiei – modelul LGAC în forma sa complexă, se prezintă astfel (figura 3.5.).

[16] Révue Française de Marketing, Cahier 99 bis, 1984/4.

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

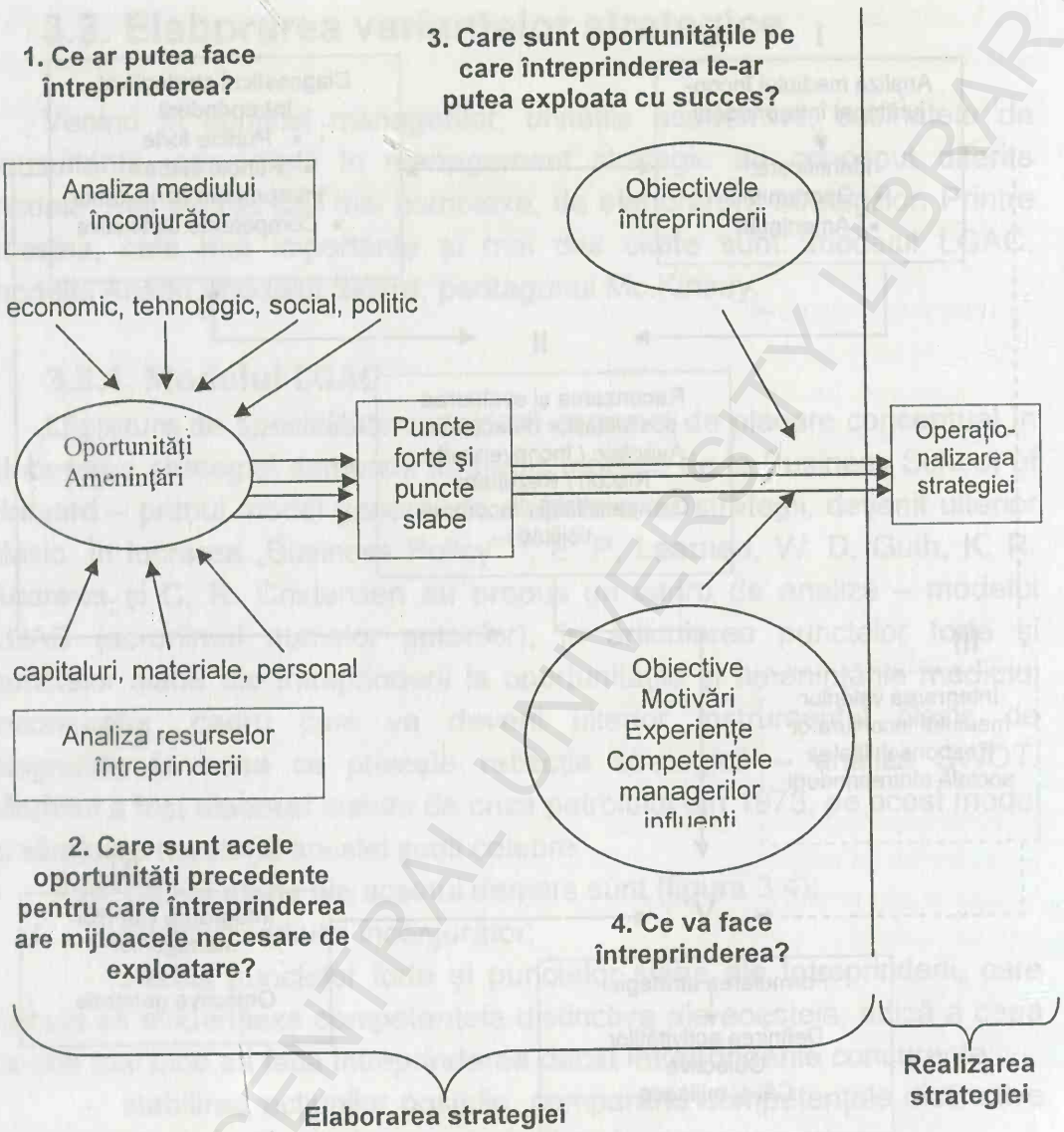


Figura 3.5. Modelul L.G.A.C privit prin prisma componentelor ce trebuie luate în considerare în elaborarea strategiei[17]

Potrivit reprezentării modelului din figura 3.4, în elaborarea unei strategii intervin patru componente: posibilitățile oferite de piață, resursele întreprinderii, punctele forte şi punctele slabe ale întreprinderii şi obiectivele întreprinderii şi ale managerilor influenți. Este vorba, aşadar,

[17] R. Papin, „*L'Art de diriger*", „*Management, Stratégie*", Dunod, Paris, 2006, p. 425.

BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITY LIBRARY

de a concilia aceste componente punând următoarele întrebări[18]: ce ar putea să facă întreprinderea având în vedere oportunitățile oferite de mediul său înconjurător?; are întreprinderea mijloacele de a face ce ar putea având în vedere resursele financiare şi umane de care dispune?; care sunt oportunitățile pe care atuurile întreprinderii le-ar putea exploata?; ce opțiune va alege, pentru ce strategie va opta în vederea îndeplinirii obiectivelor urmărite?

Modelul următor – cel mai simplu – nu arată cum se poate elabora o strategie, ci reflectă penultima etapă a procesului strategic – alegerea strategiei (figura 3.6.).

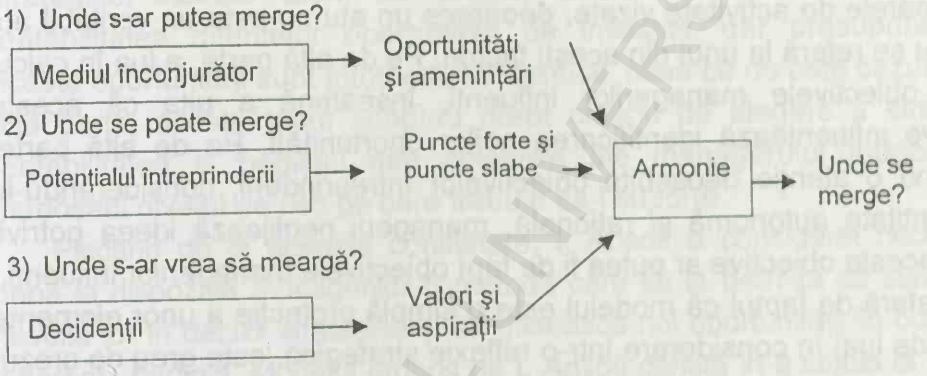


Figura 3.6.Modelul L.G.A.C „Armonia care trebuie să existe între factorii ce determină alegerea strategiei"[19]

Meritele şi inconvenientele modelului LGAC. Modelul LGAC are meritul că poate fi adaptat la toate situațiile posibile şi că poate fi folosit de toți cei care au fler şi intuiție.

Folosirea modelului are, însă, şi dificultăți[20]. Principala critică care i se poate face este caracterul său foarte determinist, al unei succesiuni de etape care duc la formularea strategiei, care ocultează procesele nonraționale de apariție a strategiilor (oportunitate, intuiție, sclipirea strategică sau imitarea). Deciziile strategice nu fac o deosebire clară între analiza mediului înconjurător, diagnosticul întreprinderii, identificarea

[18] Ibidem, p. 425.

[19] M. Gervais, „*Contrôle de gestion et planification de l' entreprise*", tome 2, Economica, Paris, 1989, p. 34.

[20] Idem.

posibilităților de acțiune şi formularea strategiei[21]. Potrivit logicii modelului, strategiile pot fi identificate, atunci când sunt emergente, înainte ca diagnosticul întreprinderii să fi fost formal efectuat, ceea ce este considerată ca etapă de justificare a alegerii apriori a strategiei. Făcând o analiză în toate direcțiile a mediului înconjurător, managerii nu vor vedea pădurea din cauza copacilor. Dacă aceştia vor să confrunte oportunitățile detectate cu resursele de care dispun, se vor îndepărta obligatoriu de crenelele, a căror rentabilitate potențială le-ar putea permite să acceadă la noi surse de finanțare.

O analiză a punctelor forte şi a punctelor slabe nu prezintă niciun interes dacă nu este precedată de identificarea factorilor cheie de succes în sectoarele de activitate vizate, deoarece un atu nu este un veritabil atu dacă nu se referă la unul din aceşti factori. Pe de altă parte, a lua în calcul numai obiectivele managerilor influenți, înseamnă a uita că aceste obiective influențează identificarea noilor oportunități. Pe de altă parte, acordând o atenție deosebită obiectivelor întreprinderii, considerându-le ca o entitate autonomă şi rațională, managerii neglijează ideea potrivit căreia aceste obiective ar putea fi de fapt obiectivele managerilor influenți.

În afară de faptul că modelul este o simplă protecție a unor elemente diferite de luat în considerare într-o reflexie strategică, este greu de crezut că răspunsurile date la câteva întrebări – cum poate întreprinderea să-şi delimiteze domeniul strategic de activitate?; depind opțiunile strategice ale întreprinderii de această delimitare?; adoptă întreprinderile concurente aceleaşi concepții? – conțin informații care ar putea permite elaborarea unei strategii pertinente. De fapt, modelul dă o aparență logică a ceea ce, în fapt, nu este decât o simplă juxtapunere de rubrici[22].

Termenul de model în cazul modelului LGAC pare necorespunzător adaptat dacă se au în vedere conceptele formulate de K. R. Andrews[23]. Modelul se află la extremele unui discurs filozofic şi se prezintă, în acelaşi timp, ca o anumită filozofie a ceea ce trebuie să fie politica generală a întreprinderii şi ca un ansamblu de sfaturi şi recomandări care se vor a fi programatice, făcând, însă, apel în mod abuziv la schematism.

---

[21] C. Marmuse, *op.cit.*, pp. 370-371.

[22] Ibidem, p.372.

[23] K. R. Andrews, „*The Cocept of Corporate Strategy*", Dow Jones, Irwin", 1987, p. 78.

Totuşi, modelul LGAC reflectă o viziune mai aproape de realitate a proceselor decizionale înțelese în întreaga lor complexitate[24].

3.3.2. Modelul I. Ansoff

I. Ansoff a eliminat principala lacună a modelului LGAC care nu indică metoda ce trebuie folosită în formularea obiectivelor şi strategiei unei întreprinderi. Modelul lui Ansoff este un nou mod de reflecție.

Într-una din primele lucrări de strategie de întreprindere[25], I. Ansoff susținea că teoriile economice şi, în mod deosebit, teoria keynesiană nu oferă managerilor instrumente utile operaționale pentru a lua decizii strategice. Aceste teorii au propus unele tehnici pentru a evalua rentabilitatea diferitelor oportunități de investiții, dar presupuneau că aceste oportunități sunt întotdeauna identice, ceea ce nu este cazul. Pe de altă parte, aceste teorii adoptau drept criteriu de alegere a strategiilor rentabilitatea şi neglijau alte obiective ale managerului întreprinderii, îndeosebi nivelul de risc pe care trebuie să-l suporte.

Plecând de la această constatare, I. Ansoff a considerat necesar să pună la dispoziția managerilor o metodă care să le permită să stabilească nevoile lor în decizii strategice şi să găsească noi oportunități, în condiții de ignoranță parțială. Modelul propus de I. Ansoff constă în a studia la început, în profunzime, obiectivele economice urmărite de către întreprindere, apoi în a elabora un diagnostic aprofundat al întreprinderii, pentru a stabili „ecartul" dintre performanțele dorite şi performanțele previzibile, şi în final, în a „umple" acest ecart, mai întâi prin oportunități de expansiune care trebuie căutate în sectoarele deja exploatate ale întreprinderii, apoi printr-o diversificare în sectoare noi, dar numai dacă expansiunea nu permite atingerea obiectivelor urmărite. I. Ansoff, recomandă ca întreprinderea să studieze, în măsura în care aceasta nu poate rezolva problemele sale de creştere şi preferă să rămână în sectoarele care-i sunt familiale, cunoscute, înainte de a aborda acele sectoare care ar putea beneficia de cunoştințele şi de resursele acesteia, acumulate în trecut.

Întreprinderea se presupune că se află într-o situație de creştere, axele sale de dezvoltare posibilă corespunzând fie unei îmbunătățiri şi

---

[24] C. Marmuse, *op.cit.*, p. 372.

[25] I. Ansoff, „*Corporate Strategy for Growth*", McGraw Hill, New-York, 1968.

unei dezvoltări a activităților existente (logică de expansiune), fie căutării de noi domenii strategice de activitate mai mult sau mai puțin substituibile sau complementare celor în care se desfăşoară activitatea întreprinderii în prezent (logică de diversificare).

Combinarea elementelor celor două abordări a condus la conceperea unui model de diagnosticare, care a dominat anii 1960 şi care constituie şi în prezent o referință de bază.

Etapele modelului de elaborare a strategiei conceput de I. Ansoff sunt următoarele[26]:

A. Evaluarea internă;
B. Evaluarea externă;
C. Alegerea strategiei.

A. Evaluarea internă, constă, mai întâi, în stabilirea ecartului care măsoară diferența dintre **situația previzibilă** sau **situația concurențială** la care se va ajunge, dacă întreprinderea continuă să funcționeze pe traiectoria actuală şi nu inițiază nicio nouă acțiune (proiecție de referință), şi **situația dorită**, care ar rezulta din îndeplinirea obiectivelor generale stabilite pentru viitor.

Deşi, în teorie există mai multe tipuri de ecarturi strategice (de rentabilitate, de creştere etc.), în practică va fi reținut obiectivul care este considerat ca fundamental, funcție de care se va aprecia golul ce trebuie „umplut" cu strategii. Proiecția de referință este, deci, o extrapolare a rezultatelor actuale, calcul fiind făcut presupunând:

- fie că în viitor nu se face nici un efort de îmbunătățire, deci se are vedere numai incidența acțiunilor deja angajate;
- fie că rata medie a îmbunătățirilor rezultată în trecut se continuă, în viitor.

În figura 3.7. se prezintă schematic metoda lui I. Ansoff.

[26] I. Ansoff, „*Corporate strategy for Growth*", McGraw Hill, New-York, 1968, pp. 115-120.

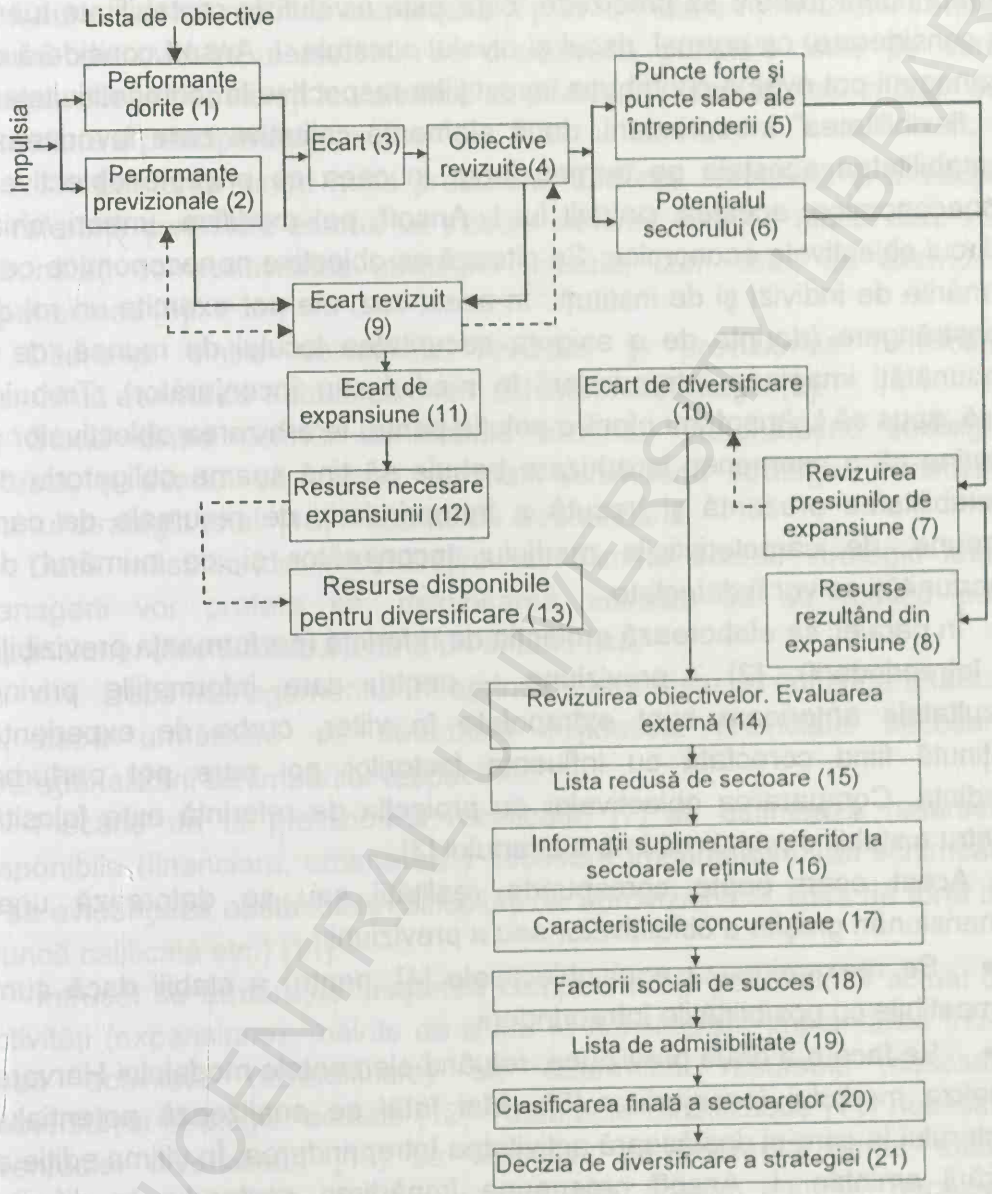


Figura 3.7. Modelul I. Ansoff

• Analiza internă începe cu alegerea obiectivelor stabilite pentru perioada viitoare. I. Ansoff recomandă ca mai întâi să fie identificate obiectivele economice şi non economice, pe termen lung [1]. Obiectivele economice pe termen lung, sunt, cel mai adesea, rentabilitatea investițiilor necesare pentru a obține produsul sau serviciul vizat. Managementul

BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITARĂ

întreprinderii trebuie să precizeze, care este nivelul de rentabilitate luând în considerare, ca normal, riscul şi nivelul acestuia. I. Ansoff consideră că managerii pot evalua contribuția investițiilor respective la „competitivitatea" şi „flexibilitatea" întreprinderii, două elemente calitative care favorizează rentabilitatea acesteia pe termen lung. În ceea ce priveşte obiectivele noneconomice, acestea, potrivit lui I. Ansoff, pot modifica, uneori, chiar înlocui obiectivele economice. Se citează ca obiective noneconomice cele urmărite de indivizi şi de instituții. În acest caz, ele pot exercita un rol de constrângere (dorința de a asigura securitatea locului de muncă, de a îmbunătăți imaginea întreprinderii în mediul său înconjurător). Trebuie, însă, spus că I. Ansoff nu oferă o soluție pentru ierarhizarea obiectivelor şi susține că o asemenea ierarhizare trebuie să țină seama obligatoriu de rentabilitatea prezentă şi trecută a întreprinderii, de resursele de care dispune, de caracteristicile mediului înconjurător şi de numărul de oportunități ce vor fi detectate.

În paralel, se elaborează proiecția de referință (performanța previzibilă a întreprinderii), [2] - previziune – pentru care informațiile privind rezultatele anterioare sunt extrapolate în viitor, curba de experiență obținută fiind corectată cu influența factorilor noi care pot perturba tendința. Compararea obiectivelor cu proiecția de referință este folosită pentru a stabili o primă mărime a ecartului [3].

Acest ecart poate corespunde realității sau se datorează unei dimensionări greşite a obiectivelor sau a previziunii.

- Se reexaminează apoi obiectivele [4], pentru a stabili dacă sunt compatibile cu posibilitățile întreprinderii.
- Se face o a doua previziune, reluând elementele modelului Harvard (analiza mediului înconjurător [5]). Mai întâi se analizează potențialul sectorului în care-şi desfăşoară activitatea întreprinderea. În ultima ediție a lucrării amintite, I. Ansoff presupune împărțirea sectorului în diferite segmente strategice, apoi exploatarea strategiilor care au avut succes în fiecare din aceste segmente precum şi a perspectivelor de ruptură (economice, concurențiale, tehnologice, socio-politice) care s-ar putea manifesta. Se stabilesc punctele forte şi punctele slabe şi profilul de competențe pentru fiecare segment strategic [6].

Pe baza analizei mediului înconjurător (analiza externă) şi a punctelor forte şi slabe ale întreprinderii (analiza internă) se elaborează o nouă

previziune sau se rectifică cea inițială [7]. În formularea previziunii se ține seamă de evoluția sectorului, se precizează punctele forte pe care întreprinderea trebuie să le valorifice cu prioritate şi se stabilesc măsuri de remediere a principalelor lipsuri.

- Diferența dintre noua previziune sau cea rectificată şi proiecția de referință constituie ecartul ce trebuie eliminat folosind tactici care vor îmbunătăți competitivitatea strategiei actuale, cum este, de exemplu, expansiunea [8].

Diferența dintre obiectivele revizuite şi previziunea rectificată reprezintă ecartul ce trebuie eliminat, schimbând strategia [9].

Suma dintre ecartul ce trebuie eliminat, îmbunătățind strategia actuală, şi ecartul ce trebuie eliminat, schimbând strategia, constituie ecartul strategic total. [10] – ecartul de diversificare.

Dacă măsurile de îmbunătățire vor elimina ecartul strategic total, managerii vor prefera ca, dezvoltarea aceasta să se realiza prin expansiune, diversificarea având un anumit risc.

- Dacă managementul întreprinderii hotărăşte să continue analiza, în etapa următoare se determină mijloacele financiare necesare operaţionalizării schimbărilor respective.

Plecând de la previziunea rectificată, [7] se estimează resursele disponibile (financiare, umane etc.) necesare îmbunătățirii sau schimbării şi se evidenţiază obstacolele (dificultăți de aprovizionare, lipsă de forță de muncă calificată etc.) [11].

Întrucât se urmăreşte creşterea competitivității portofoliului actual de activități (expansiune), înainte de a lua în considerare implantarea într-o nouă activitate (diversificare) se determină resursele necesare îmbunătățirii strategiei actuale [12]. Resursele mobilizabile [11] necesare eventualei diversificări [13] se stabilesc ca diferență dintre totalul resurselor mobilizabile [11] şi partea din aceste resurse necesare îmbunătățirii strategiei actuale [12].

Comparând ecartul ce trebuie eliminat prin diversificare [9] şi resursele mobilizabile acestui efect [13] se stabileşte dacă întreprinderea poate să ia în considerare diversificarea.

B. *Evaluarea externă sau analiza de portofoliu.* Este declanşată atunci când logica de expansiune nu permite atingerea obiectivelor sau când

managerii doresc să vadă dacă nu ar exista oportunități de diversificare mai interesante decât posibilitățile de îmbunătățire internă (expansiunea).

Evaluarea externă presupune că întreprinderea este pregătită să modifice portofoliul său de activități (să schimbe strategia) şi deci să se diversifice.

Plecând de la axele de dezvoltare posibile sau vectorii de creştere sunt luate în calcul mai multe variante:

- mai întâi se evaluează oportunitățile pe care întreprinderea nu le exploatează încă, dar care au legături cu competențele sale actuale: se determină avantajele şi riscurile la care se expune ;
- apoi se evaluează oportunitățile care nu au legături cu resursele şi competențele actuale ale întreprinderii: se stabilesc posibilitățile de a obține resursele şi competențele necesare şi se stabilesc avantajele şi riscurile la care se expune.

Evaluarea externă se realizează pe baza unor criterii [14] precum:

- *criterii economice* – rentabilitatea, creşterea, absența fluctuațiilor sezoniere în vânzări, gradul de maturitate al sectorului, diversificarea tehnologiilor folosite;
- *criterii de cost* privind accesul în sector – mărimea investițiilor necesare accesului, numărul şi distribuirea întreprinderilor în sector, mărimea costurilor de transport, numărul de brevete, numărul întreprinderilor disponibile pentru fuziune;
- *criterii de sinergie* – capacități şi competențe indispensabile pentru a reuşi, repartizarea cheltuielilor generale pe un număr mai mare de produse etc.

În etapa următoare, din lista generală de sectoare se elimină cele care nu se încadrează în criteriile de selecție reținute şi în resursele disponibile pentru diversificare. Se obține astfel o listă redusă de sectoare [15].

În continuare se caută să se obțină informații complementare privind potențialul economic al sectoarelor reținute [16], caracteristicile concurențiale [17] şi factorii lor cruciali de succes (profilul competitiv al întreprinderilor care reuşesc [18], pentru a stabili un diagnostic pe baza modelului LGAC. Rezultă o listă de admisibilitate [19].

Pe baza acestui diagnostic se stabilesc sectoarele admisibile, care sunt clasificate multicriterial pe baza criteriilor de evaluare stabilite în etapa [14].

Fuziunea clasamentelor făcute permite stabilirea unui clasament final al sectoarelor [20], pe baza cărora se poate lua decizia de diversificare – strategia de diversificare - [21].

C. *Alegerea strategiei.* Ca rezultat al evaluării interne (creştere internă) şi a evaluări externe (creştere externă) se pot identifica perspectivele de expansiune şi de diversificare.

Întreprinderea trebuie să dea răspuns corect la întrebarea: trebuie să se angajeze în expansiune sau în diversificare, sau în ambele direcţii?

I. Ansoff reţine cinci opţiuni posibile[27]:

- dacă evaluarea internă lasă să se întrevadă un declin invitabil al activităţilor actuale, se recomandă să se iasă din sectorul respectiv şi lichidităţile obţinute să fie reinvestite în alte sectoare;
- dacă previziunile de expansiune indică o încetinire, se poate lua o decizie mai puţin radicală – păstrarea afacerii aşa cum este, dar să se consacre toate disponibilităţile pentru diversificare;
- dacă perspectivele nu oferă, în acelaşi timp, expansiune, iar diversificarea nu pare foarte benefică, dar şi dacă nicio oportunitate de diversificare nu justifică acceptarea unui risc suplimentar, efortul trebuie consacrat expansiunii, iar diversificarea trebuie făcută în limitele resurselor excedentare;
- dacă informaţiile obţinute în urma evaluării externe nu permit angajarea întreprinderii pe o anumită cale, se poate fie să se colecteze mai multe informaţii, fie să se renunţe la o diversificare mai mult sau mai puţin riscantă, imprudentă şi să se mulţumească a urma o strategie de expansiune, fie a nu lua nici o decizie;
- dacă posibilităţile de diversificare sunt suficient de atrăgătoare pentru a se renunţa la expansiune, continuând-o însă parţial în activităţile prevăzute, se recomandă ca previziunea să fie revizuită în sensul reducerii nivelurilor indicatorilor, precum şi al resurselor alocate, pe de o parte, şi creşterea, în mod corespunzător, a resurselor disponibile pentru diversificare, pe de altă parte.

Alegerea uneia din aceste posibilităţi se face pe baza unei *reguli de decizie*. Cu alte cuvinte, *formularea strategiei*, potrivit lui I. Ansoff, se face parcurgând următoarele etape:

---

[27] I. Ansoff, „*Corporate strategy for Growth*", McGraw Hill, 1968, pp. 118-119.

- *eliminarea cuplurilor produse / piețe, acolo unde nu este posibilă atingerea masei critice.* Masa critică corespunde mijloacelor şi competențelor pe care trebuie să le posede întreprinderea pentru a obține o cotă de piață care să-i permită să concureze cu succes;

- *alegerea cuplurilor produse / piețe preferate.* Aceasta este funcție de vocația pe care managementul întreprinderii vrea să o asigure acesteia;

- *alegerea tipului de dezvoltare.* Răspunsul – expansiune sau diversificare – depinde de atitudinea managerilor privind riscul. Cei care nu preferă riscul, tind să limiteze diversificarea şi să păstreze preferința pentru activitățile actuale;

- *alegerea tipului de strategie.* Ținând seama de ce ştie să facă întreprinderea mai bine decât întreprinderile concurente, se preferă să se releve avantajele competitive şi să se caute creşterea acestora, realizând activități care permit obținerea unor rezultate superioare rezultatelor care s-ar obține dacă activitățile ar fi separate;

- *alegerea între creşterea internă şi creşterea externă*(între a produce şi a cumpăra). Se compară costul realizării dacă se face apel la forțele proprii – a face intern – şi costul plătit prin cumpărarea unei licențe sau a unei unități de exploatare deja existentă.

Meritele şi limitele modelului Ansoff[28]. Modelul I. Ansoff are meritul că insistă asupra importanței unei reflecții strategice şi pe utilitatea unui studiu atent al obiectivelor urmărite de manageri. I. Ansoff este, de altfel, unul dintre primii specialişti în managementul strategic care a propus un demers strategic sistematizat pentru a-i îndemna pe manageri să formalizeze planurile lor de dezvoltare. Timp de peste un deceniu, lucrarea lui a fost un best-seller şi numeroase întreprinderi au făcut şi mai fac încă eforturi de a-i folosi metodologia.

Logica modelului nu poate fi neglijată şi poate servi ca ghid fundamental metodologic: analiza mediului înconjurător (mediul extern) conduce (printr-un proces neprecizat) la identificarea oportunităților şi amenințărilor din acest mediu. Diagnosticul strategic relevă punctele forte şi punctele slabe şi concură la identificarea competențelor distinctive ale întreprinderii. Posibilitățile de acțiune emerg din compararea capacităților

[28] M. Gervais, „*Stratégie de l'entreprise*", 5e edition, Economica, Paris, 2003, p. 64.

şi potenţialelor. Formularea strategiilor integrează, prin urmare, valorile mediului înconjurător (rolul social al întreprinderii, inserţia într-un mediu socio-cultural etc.) şi ale managerilor (sisteme de voinţe, scopuri generale etc.) pentru a stabili alegerea activităţii lor (segmentarea strategică), a fixa obiectivele şi a determina mijloacele de acţiune pentru operaţionalizarea strategiilor.

Concret, meritele modelului I. Ansoff sunt următoarele:

- modelul este prima formulare, concepută pe etape, a procesului de elaborare a strategiei de către întreprinderi;
- modelul pune accentul pe concepte esenţiale (cuplurile produse – pieţe, vectori de creştere, avantaje competitive, efecte de sinergie, creştere internă, creştere externă etc.);
- dezvoltă o reflexie deosebită în jurul unei logici de expansiune – diversificare,folosită şi astăzi.

Critica adusă modelului I. Ansoff constă în aceea că acesta nu propune o tehnică pentru analiza oportunităţilor şi dacă, prin caracterul metodic şi raţional, demersul său a reuşit să seducă managerii unor mari întreprinderi, a favorizat, însă, şi dezvoltarea de procese birocratice care au împiedicat, îndeosebi, anticiparea şocului petrolier din anul 1973. Într-un mediu înconjurător instabil, plin de oportunităţi şi ameninţări există imprevizibilitatea apariţiei acestora pe neaşteptate, iar întreprinderile reacţionează ca sisteme închise şi nu sunt în măsură să anticipeze suficient întregul pericol al acestora. Nu puţine sunt exemplele de mari întreprinderi care au dispărut, deoarece nu au reuşit să sesizeze la timp oportunităţile în sectoare noi şi au continuat să folosească proceduri de planificare birocratice, multiplicând comisiile, comitetele.

Dacă se doreşte să se evite inconvenientele modelului, nu trebuie să se uite *două ipoteze fundamentale*[29]:

- *Prima* ţine de natura mediului înconjurător. I. Ansoff presupune un mediu înconjurător de creştere regulată şi deci, într-un asemenea context, este pertinent să se stabilească proiecţia de referinţă pe baza extrapolării şi să se considere că problema principală constă în ocuparea pieţei, marketingul primând asupra finanţelor; dar, acestei matrici, la un mediu înconjurător haotic şi instabil, ar necesita un demers mai euristic, mai

[29] M. Gervais, „*Stratégie de l'entreprise*", 5e édition, Economica, Paris, 2003, p. 64.

orientat pe luarea în considerație a rupturilor, o concentrare mai bună a reflexiei pe aspectele financiare, un accent mai mult pe obiective de flexibilitate. Aşa cum se ştie, în abordarea euristică, soluțiile posibile se obțin folosind analogia, recurența, aproximările succesive etc., fără a avea certitudinea unei soluții unice şi a unui număr finit de etape pentru a ajunge la soluții. Trebuie spus că însuşi I. Ansoff, în ediția din 1989 a lucrării sale, abordează aceste probleme.

- *A doua* ține de filosofia raționamentului; orice reflexie presupune că obiectivul principal trebuie să fie rentabilitatea şi că nimic, în practică, nu pune la îndoială această prioritate. În prezent, măsura în care preocupările s-au lărgit – întreprinderea a devenit „cetățenească", - se recomandă să se acorde mai mult spațiu problemelor social-politice, ecologice etc.

I. Ansoff, a adus ulterior, îmbunătățiri metodei sale. Dacă inițial, analiza se făcea la nivelul sectoarelor, în noile ediții ale lucrării sale, autorul recomandă ca analizele să se facă la nivelul segmentelor, deoarece, spunea I. Ansoff, sectorul satisface o foarte mare diversitate de nevoi pentru a putea constitui nivelul de studiu pertinent.

Luând în considerare diferitele îmbunătățiri aduse, metoda poate fi aplicată şi în întreprinderi mai complexe aflate în situația de creştere. Deşi demersul lui I. Ansoff este un demers sistematic, pare, aşa cum s-a văzut, poate prea sistematic; cuplat cu grila de diagnostic Harvard, acest model rămâne, în această situație, un model de referință[30].

3.3.3. Modelul „Valorificare bursieră. Pentagonul McKinsey"[31]

Acest model privilegiază capitalizarea bursieră a întreprinderii, operaționalizarea acesteia fiind reprezentată grafic în figura 3.8. Valorificarea bursieră poate servi ca ghid în elaborarea unei strategii, care ar avea ca obiectiv valorificarea tuturor rezervelor de productivitate, inclusiv acele rezerve care ar rezulta dintr-o restructurare financiară desfăşurată de o entitate agresivă, susceptibilă de a achiziționa întreprinderea.

---

[30] Idem.

[31] T. Copeland, „*Stratégie de la valeur*", InterÉditions, Paris, 1991.

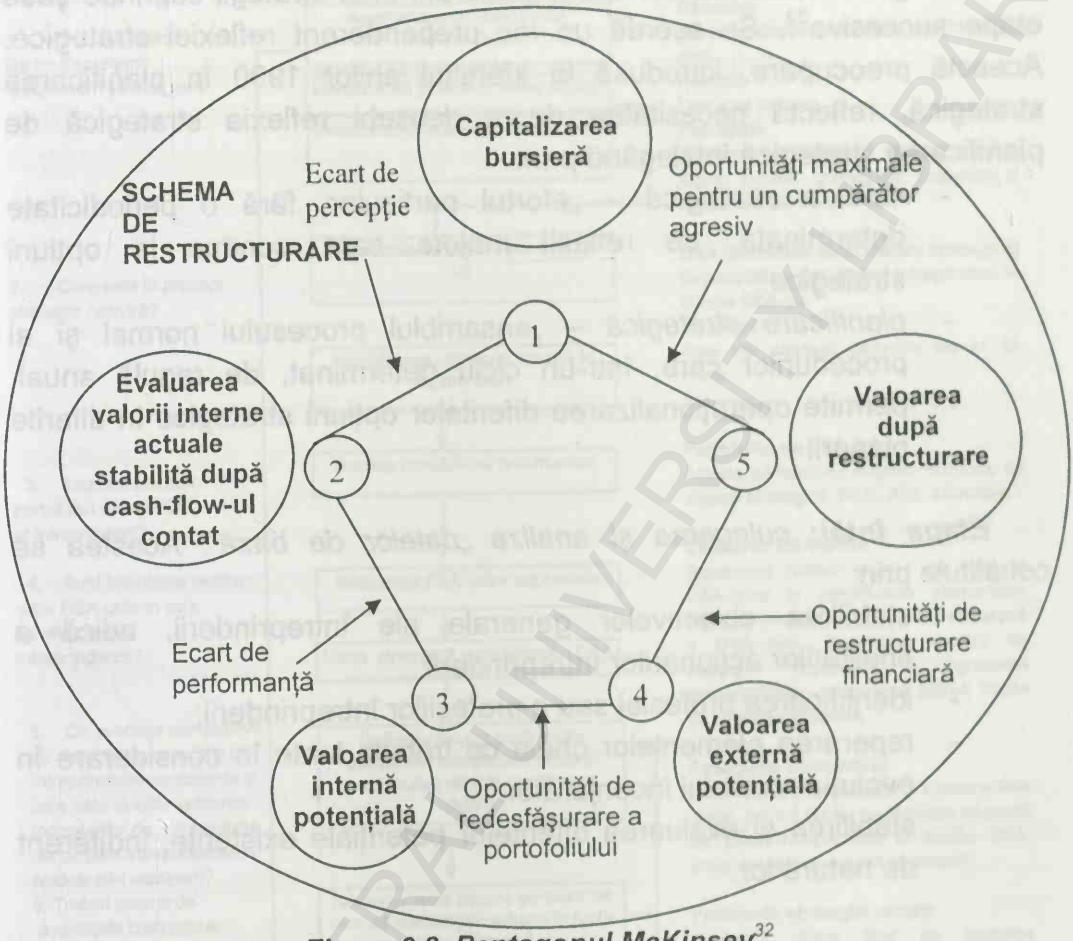


Figura 3.8. Pentagonul McKinsey[32]

Această strategie riscă însă să demotiveze personalul şi să privilegieze, în procesul elaborării strategiei, obiective pe termen scurt.

3.3.4. Modelul Sicard

Modelul Sicard, care este un model mai complex, procesul de elaborare a strategiei este împărţit în mai multe etape, analiza acestora este mai profundă (figura 3.9).

În figura 3.9., sunt prezentate principalele întrebări la care trebuie să răspundă orice diagnostic şi etapele demersului în vederea elaborării strategiei.

[32] R. Papin, *op.cit.*, p. 429.

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Din figură rezultă că demersul elaborării unei strategii cuprinde şase etape succesive[33]. Se acordă un loc preponderent reflexiei strategice. Această preocupare, introdusă la sfârşitul anilor 1990 în planificarea strategică, reflectă necesitatea de a deosebi reflexia strategică de planificarea strategică înţelegând prin:

- *reflexie strategică* – „efortul particular, fără o periodicitate determinată, de reflexii majore care conduc la opţiuni strategice";
- *planificare strategică* – „ansamblul procesului normal şi al procedurilor care, într-un ciclu determinat, de regulă anual, permite operaţionalizarea diferitelor opţiuni strategice în diferite planuri.

Etapa întâi: *culegerea şi analiza „datelor de bază".* Acestea se constituie prin:

- stabilirea obiectivelor generale ale întreprinderii, adică a finalităţilor acţionarilor întreprinderii;
- identificarea profesiei sau a profesiilor întreprinderii;
- reperarea elementelor cheie ce trebuie luate în considerare în evoluţia mediului înconjurător;
- stabilirea şi evaluarea diferitelor potenţiale existente, indiferent de natura lor.

[33] C. Sicard, „*Le Manager stratège, manuel pratique d'analyse stratégique d'entreprise*", Dunod, Paris, 1994, pp. 247-269.

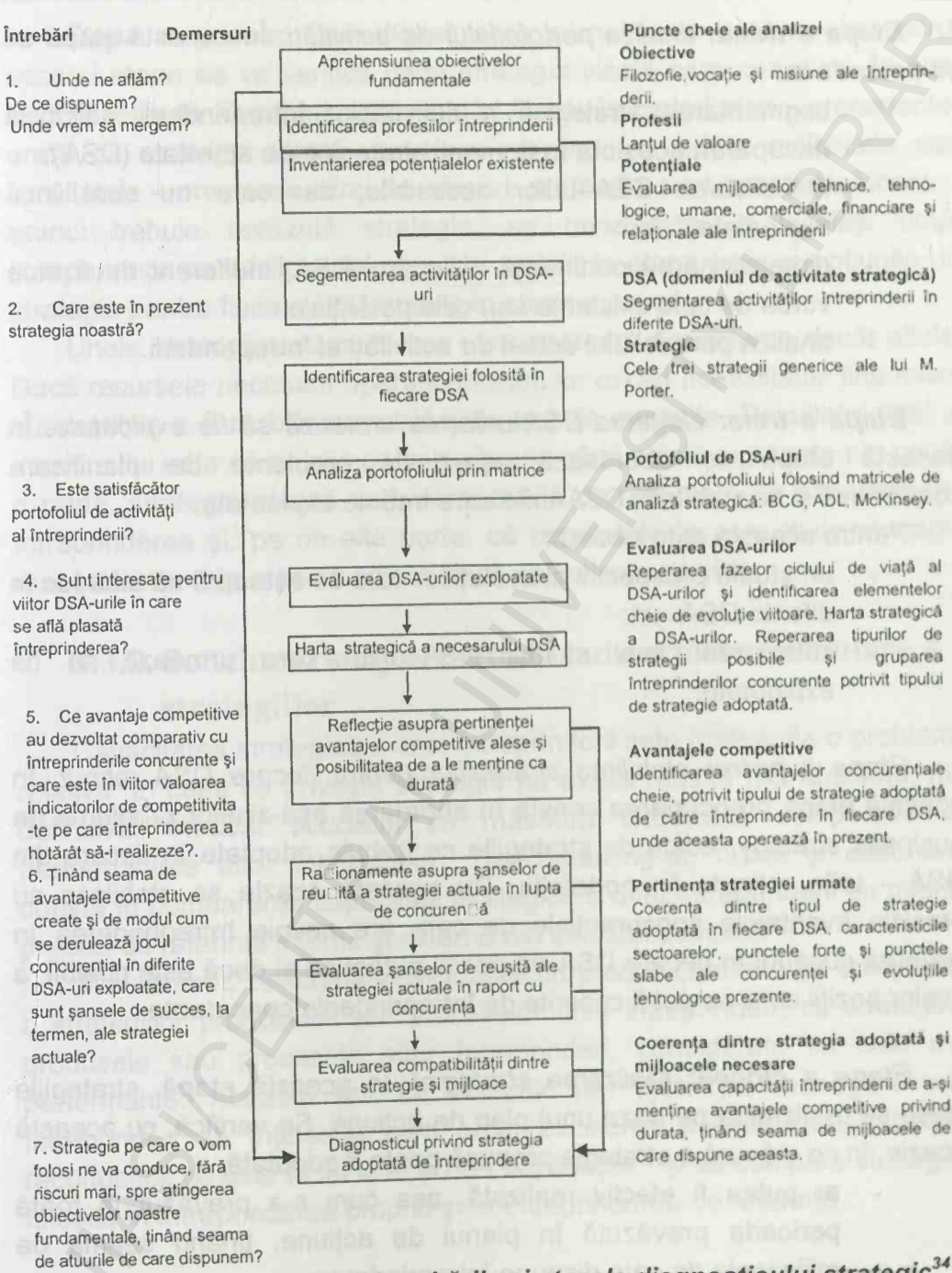


Figura 3.9. Modelul Sicard; întrebările și etapele diagnosticului strategic[34]

[34] C. Sicard, „Le manager stratège", *Manuel pratique d' analyse stratégique d' entreprise*, Dunod, Paris, 1994, p. 249.

Etapa a doua: *analiza portofoliului de activități.* În această etapă se va proceda la:

- segmentarea strategică a activităților întreprinderii, adică la decuparea acestora în domenii strategice de activitate (DSA);
- identificarea DSA–urilor accesibile, dar care nu sunt încă exploatate;
- dimensionarea pertinentă a fiecărui DSA, indiferent dacă este vorba de cele existente sau cele potențiale;
- analiza portofoliului actual de activități al întreprinderii.

Etapa a treia: *alegerea DSA-urilor ce urmează să fie exploatate.* În această etapă se abordează aşa-zisele probleme de planificare corporativă şi se stabilesc DSA-urile care trebuie exploatate.

Pentru aceasta este necesar:

- un studiu prospectiv al evoluțiilor care se aşteaptă să aibă loc în diferite DSA- uri;
- selectarea, apoi studiul DSA–urilor care urmează să fie exploatate.

Etapa a patra: *stabilirea strategiilor pentru fiecare DSA reținut.* În această etapă preocuparea constă în abordarea aşa-ziselor probleme de business strategy, adică de strategiile ce trebuie adoptate în fiecare din DSA - urile reținute în portofoliu. Cu această ocazie se stabilesc cu precizie avantajele concurențiale de care are nevoie întreprinderea în vederea cuceririi în fiecare DSA de poziții puternice şi dacă este posibil, a acelor poziții care nu pot fi cucerite de întreprinderile concurente.

Etapa a cincea: *realizarea strategiei.* În această etapă, strategiile alese se realizează pe baza unui plan de acțiune. Se verifică, cu această ocazie, în ce măsură o strategie propusă poate fi adoptată:

- ar putea fi efectiv realizată, aşa cum s-a prevăzut în toată perioada prevăzută în planul de acțiune, ținând seama de mijloacele de care dispune întreprinderea;
- duce, în final, la îndeplinirea obiectivelor generale stabilite, îndeosebi, creşterea cifrei de afaceri şi rentabilitatea capitalurilor investite.

BCU IASI CENTRALA UNIVERSITARA LIBRARY

Etapa a şasea: *Operaționalizarea planului de acțiune.* În cadrul acestei etape se va verifica dacă strategia vizată este cea care, în final trebuie reținută. Dacă primele evaluări făcute în cadrul etapei precedente, arată că strategia vizată „nu trece", având în vedere mijloacele sau rezultatele – creşterea cifrei de afaceri, profiturile sunt nesatisfăcătoare -, atunci trebuie revăzută strategia; se revizuieşte, în acelaşi timp, componența portofoliului de activități stabilit în etapa treia şi opțiunile de strategie pentru fiecare DSA stabilit în etapa a patra.

Unele strategii sunt mult mai consumatoare de resurse decât altele. Dacă resursele necesare operaționalizării lor exced posibilitățile financiare susceptibile a fi mobilizate, strategiile trebuie revizuite. Rezultatul final al demersului este că se ajunge la o situație când există siguranța că, pe de o parte, strategia aleasă este compatibilă cu resursele de care dispune întreprinderea şi, pe de altă parte, că rezultatele la care duce strategia respectivă sunt în măsură să satisfacă obiectivele stabilite.

3.3.5. Benchmarking-ul metodă indirectă de formulare a strategiilor

Capacitatea strategică a unei întreprinderii este totdeauna o problemă relativă: în ceea ce priveşte strategia nu există reuşită nici absolută, nici definitivă, întrucât succesul se măsoară totdeauna comparativ cu performanțele altor întreprinderi. Benchmarking-ul, numit şi etalonare, constă în compararea capacității strategice a unei întreprinderii cu diferite practici de referință interne şi externe din sectorul acesteia[35].

Mai concret, benchmarking-ul este un proces continuu de comparare a strategiilor produselor sau proceselor unei întreprinderi, cu strategiile, produsele sau procesele altor întreprinderi, considerate ca cele mai performante. Aceasta are ca obiectiv să-i ajute pe managerii unei întreprinderi să înțeleagă cum obțin excelența aceste întreprinderi,să recunoască ce este la fel la ei şi ce-i depăşeşte[36] şi să compare strategiile folosite în întreprinderea proprie şi în întreprinderea de referință.

---

[35] S. Codlin, *„Benchmarking"*, Basis, 1998, p. 34.

[36] V.K. Omachonu, J. E. Ross, *„Principles of Total Quality"*, Delray Beach Ela: St. Lucie Press, 1994, p. 137.

Strategor defineşte benchmarking-ul ca „metodă de analiză a performanţelor întreprinderii cu referire la un factor cheie de succes şi de găsire a unei baze de comparare care ar da întreprinderii posibilitatea de a-şi îmbunătăţi considerabil gradul de stăpânire a factorului respectiv"[37].

Managerii americani au tras, la timpul potrivit, concluzia că şi în situaţia când întreprinderile lor reuşesc, raportându-se la propriile standarde, este posibil să obţină rezultate mai bune comparând practicile lor cu cele mai bune practici în vigoare din alte întreprinderi şi din alte ţări.[38]

Compania Xerox este cea care a introdus metoda prin termenul de „benchmarking" şi a perfecţionat-o dezasamblând produsele întreprinderilor concurente pentru a le compara cu produsele sale. Compania a folosit benchmarking-ul pentru a studia elementele care influenţează costurile unitare ale produselor. Analiza comparativă a depăşit, deci, simpla comparare a randamentelor, aceasta având în vedere şi procesele. Această analiză a cuprins ulterior mai mult de 200 de elemente de randament[39].

Există patru niveluri de benchmarking[40]:

- *Benchmarking istoric*: se foloseşte pentru a stabili măsura în care o întreprindere îşi îmbunătăţeşte performanţele sale în timp. Însă, limitarea la o comparaţie istorică este insuficientă: ceea ce are importanţă reală este gradul de îmbunătăţire a performanţelor comparativ cu întreprinderile concurente.
- *Benchmarking intern:* reprezintă compararea performanţelor mai multor unităţi în interiorul unei aceleaşi întreprinderi, pentru a releva bunele practici locale la ansamblul structurii.
- *Benchmarking –ul extern* care are două forme:
  - *Benchmarking-ul cu întreprinderile concurente:* completează benchmarking-ul istoric.
  - *Benchmarking-ul extern, sau benchmarking-ul cu cele mai bune practici.* Este o extindere a benchmarking-ului cu întreprinderile

[37] Strategor, *op.cit.*, 2005, p. 104.

[38] H. Boisvert, *„L'analyse comparative des processus d'affaires: gerer la paye"*, ERPI, 2004, p. 4.

[39] Côté ş.a. *op.cit.*

[40] G. Johnson ş.a. *op.cit.*, 2008, pp. 141-142; M. Côté ş.a. *op.cit.*, p. 152.

concurente, deci dincolo de perimetrul, frontierele sectorului respectiv. Compania British Airway a redus timpurile de escală a avioanelor sale analizând opririle la stand în timpul curselor de Formula 1.

Principalul inconvenient al benchmarking-ului extern între întreprinderi concurente constă în faptul că acesta este concentrat de către manageri pe factori de concurență – factorii cheie de succes într-un grup strategic, de exemplu - şi mai puțin pe găsirea unui randament ideal.

- *Benchmarking-ul funcțional* constă în compararea funcțiunilor şi proceselor din diferite sectoare. Dacă se iau puncte de reper din alte domenii, este posibilă compararea globală. Metoda trebuie aplicată la părți din diferite întreprinderi (procese de muncă, de exemplu) comparabile, precum şi celor care aparțin sectoarelor diferite.

În continuare se prezintă o listă de recomandări cum trebuie făcut benchmarking-ul:[41]

- Focalizarea pe problemele specifice şi definirea corectă a acestora.
- Folosirea salariaților care doresc să implementeze schimbările în identificarea celor mai bune practici din alte întreprinderi.
- Disponibilitatea de a împărtăşi informațiile cu alții.
- Evitarea problemelor sensibile, precum prețurile şi căutarea informațiilor despre produsul nou.
- Păstrarea confidențială a informațiilor primite.

Procesul de benchmarking cuprinde următoarele etape:[42]

Etapa 1. Identificarea variabilelor care vor fi supuse benchmarking-ului. Acestea trebuie definite cât mai detaliat, dar şi cât mai precis. Acestea sunt competențele care susțin şi operaționalizează sursele de avantaj concurențial identificate anterior. În general, este vorba de stabilirea domeniului care trebuie supus benchmarking-ului. Se studiază

---

[41] G. Dessler, „*Management*", Third Edition, Pearson, Prentice Hall, 2004, p. 128; S. George, A. Weimerskirch, „*Total Quality Management*", John Wiley, New-York, 1994, p. 207.

[42] Întocmit după: Y. K. Shetty, „Aiming high: Competitive benchmarking for superior performance", *Long Range Planning*, 1993, 26, p. 39, Strategor, *op.cit.*, 2005, pp. 109-111.

atent procesele şi produsele întreprinderii care vor fi comparate cu produsele şi procesele similare: se recomandă, de asemenea, ca benchmarking-ul să fie aplicat în toate domeniile funcționale. Fiecare funcțiune poate fi împărțită în părți mai specifice. De exemplu, benchmarking-ul în resurse umane poate include procesele de recrutare, training, evaluare a performanțelor, promovare, stimulare şi de proiectare a posturilor de muncă.

Un exemplu de comparație a unei componente a funcțiunii comerciale, şi anume benchmarking-ul servirii clientului, este dat în figura 3.10.

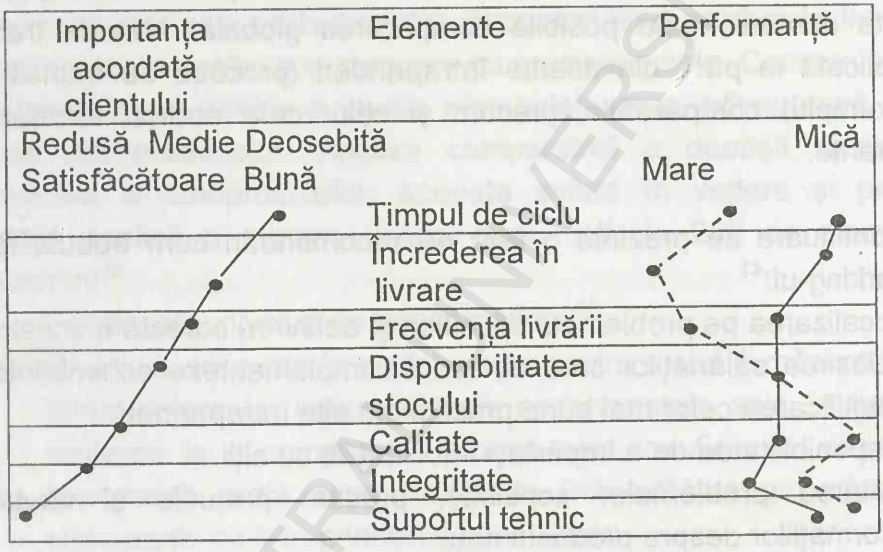


Figura 3.10. Benchmarking-ul servirii cumpărătorului. O comparație a performanței unei întreprinderi cu un competitor benchmark[43]

Etapa a 2-a. Identificarea întreprinderilor etalon a celor mai buni performeri sau a celui mai „bun din clasă" pentru fiecare funcțiune sau proces ce urmează să fie supuse procesului de benchmarking. Aceasta poate cuprinde întreprinderile din sectorul respectiv – întreprinderile lider - sau din alte sectoare, pentru care variabila de etalonat reprezintă o sursă majoră de avantaj concurențial. De exemplu, la timpul potrivit, compania Xerox s-a comparat cu compania Procter&Gamble în ceea ce priveşte

[43] I. A. Palmer, „*Introduction to Marketing theory and practice*", Oxford University Press, 2004, p. 372.

marketing-ul şi cu compania Toyota în ceea ce priveşte „calitatea totală", iar compania British Airways a reuşit să reducă substanţial timpii de escală a avioanelor sale inspirându-se din opririle la stand din Formula 1[44].

Etapa a 3-a. Colectarea şi analiza informaţiilor pentru a identifica lipsurile. Informaţiile culese trebuie să fie focalizate pe metodele specifice folosite şi nu simplu pe rezultatele obţinute.

Etapa a 4-a. Stabilirea ecartului de performanţă actual şi definirea nivelului de performanţă ce trebuie atins se referă la stabilirea îmbunătăţirii obiectivelor. Această etapă arată că benchmarking-ul trebuie să fie un proces mobil. În timp, domeniile supuse procesului de benchmarking, pot rămâne aceleaşi sau trebuie revizuite, deoarece întreprinderile identificate ca cele mai bune într-un anumit domeniu pot să se schimbe.

Etapa a 5-a. Stabilirea obiectivelor şi a planurilor de acţiuni, a căror îndeplinire trebuie să asigure nivelul de performanţă stabilit, la termenele prevăzute. De asemenea, trebuie creat un sistem de urmărire, continuarea etalonării având în vedere că ecartul de performanţă evoluează.

Importanţa benchmarking-ului nu rezidă în detaliul mecanic al comparaţiilor, ci în impactul pe care-l pot avea acestea asupra comportamentelor atât ale managerilor, cât şi ale celor chemaţi să realizeze nemijlocit strategiile elaborate. Acesta poate fi un puternic instrument de schimbare strategică, care permite învingerea inerţiilor şi certitudinilor.

Trebuie, însă, spus că benchmarking-ului îi sunt proprii şi anumite limite:

- duce la o situaţie în care „se obţine ceea ce se măsoară", fenomen numit legea lui Goodhart: „Când o măsură devine o ţintă, ea încetează a mai fi o bună măsură";
- întrucât benchmarking-ul compară resursele şi rezultatele, şi nu competenţele – nu este posibilă identificarea raţiunilor reale ale succesului sau eşecului întreprinderii.

Dacă, însă, este bine perceput şi orientat, benchmarking-ul îi poate încuraja pe manageri să caute aceste raţiuni şi să înţeleagă cum ar putea fi îmbunătăţite competenţele lor.

---

[44] A. Murdoch, „Lateral Benchmarking or What Formula One Taught an Airline", *Management Today*, 1997, Nov. p. 64.

Benchmarking-ul trebuie să țină seama şi de alte surse de informații, precum schimbarea aşteptărilor şi preferințelor consumatorilor. Prin definiție, benchmarking-ul se uită totdeauna la prezent în sensul că stabileşte cum este manageriat un anumit domeniu de către alții. Această abordare poate fi neadecvată pentru a stabili ce trebuie făcut în viitor sau dacă o întreprindere trebuie să renunțe la un proces sau la o funcțiune sau să o restrângă.

Benchmarking-ul trebuie să fie folosit ca un complement sau ajutor şi nu ca substituit al eforturilor creative şi inovatoare ale propriilor salariați ai întreprinderii[45].

3.4. Alegerea variantei strategice optime. Criterii de evaluare a variantelor strategice

3.4.1. Criterii de evaluare a variantelor strategice

Analiza variantelor strategice reprezintă într-un fel, elaborarea fundamentului alegerii strategice care, la rândul său, este baza strategiei corporative. Este vorba de deciziile care determină viitoarea întreprindere şi reacțiile ei posibile la factorii de presiune şi influență, stabiliți în cadrul analizei strategice. La rândul său, analiza viitoarelor strategii presupune evaluarea realității repetării acestora, ceea ce impune anumite restricții în alegerea strategică[46].

Evaluarea diferitelor strategii posibile constă în compararea acestora pe baza unui anumit număr de criterii şi anume:[47]

1. ***Validitatea fiecăreia din strategiile posibile.*** Cu alte cuvinte se caută răspunsul la următoarele întrebări:
   - Care este realismul ipotezelor şi supozițiilor care au antrenat alegerea fiecăreia din opțiunile strategice?
   - A fost strategia analizată bine identificată şi formulată clar şi precis?

---

[45] W. J. Altier, „Process expertise – A critical managing function", *Business Horizons*, Jan – Febr 1993, p. 10.

[46] A. A. Thompson Jr. ş.a., „*Crafting and Implementing Strategy*", 6th edition, Irwin, Chicago, 1995, p. 109.

[47] G. Johnson, ş.a., *op.cit.*, 2008, pp. 440-459.

- Care este gradul de coerență internă al fiecăreia din variantele strategice posibile?
- Permite fiecare strategie propusă întreprinderii să obțină un avantaj concurențial real, chiar determinat?

2. Coerența fiecăreia din strategiile posibile cu concluziile diagnosticului – ale analizei mediului intern şi al celui extern. Este vorba de *pertinența strategiei*. Pertinența strategiei desemnează adecvarea dintre aceasta şi situația întreprinderii. Evaluarea pertinenței opțiunilor strategice permite efectuarea unei prime selecții, înainte de a face analize mai detaliate privind accesibilitatea şi fezabilitatea. Acesta este un proces compus din două etape[48]:

- *Stabilirea logicii intrinseci fiecărei opțiuni strategice* – măsura în care strategia corespunde situației în care evoluează sau doreşte să evolueze întreprinderea.
- *Stabilirea meritelor relative ale fiecărei opțiuni,* folosind metoda selecției sau filtrarea. În acest scop se pot folosi: *clasificarea* opțiunilor în raport cu un loc al factorilor predefiniți care caracterizează situația strategică, *arborii de decizie* care evaluează fiecare opțiune strategică în raport cu o listă de factori strategici şi *scenariile* pentru a verifica măsura în care opțiunile strategice sunt în concordanță cu o serie de factori posibili, măsura în care aceştia permit întreprinderii să se apere de pericolele din mediul extern, profitând, în acelaşi timp, la maximum, de oportunitățile pe care acesta le oferă, şi să reducă slăbiciunile sale, axându-şi dezvoltarea pe propriile puncte forte, pe capacitățile strategice.

În evaluarea pertinenței strategiilor se folosesc diferitele instrumente, metode ale diagnosticului strategic, precum analiza PESTEL, scenariile, lanțul de valoare, grupurile strategice etc.

Atractivitatea economică a fiecărei variante strategice. Este vorba de *acceptabilitatea variantelor* strategice.

Acceptabilitatea reprezintă performanța aşteptată de la o strategie şi capacitatea acesteia de a răspunde aşteptărilor părților interesate şi se evaluează pe baza a trei elemente: câştigurile, riscul şi reacțiile părților

[48] G. Johnson, H. Scholes, *„Stratégique"*, Publi-Union, Paris, 2000, p.389.

interesate. În tabelul 3.3. se prezintă unele din tehnicile de măsurare a acceptabilității opțiunilor strategice. Se recomandă folosirea simultană a mai multora din aceste tehnici.

Tabelul 3.3. Tehnici de analiză a acceptabilității unei strategii[49]

Tehnica	Utilizată pentru a evalua	Exemple	Limite
Câştiguri Analiza rentabilității	Rentabilitatea financiară a proiectelor de investiții	Rentabilitatea capitalului Termenul de recuperare a investiției Valoarea actuală netă	Aplicabilă la proiecte distincte
Analiza cost - beneficiu	Costurile şi beneficiile globale (tangibile şi intangibile)	Mari proiecte de infrastructură	Dificultăți de cuantificare
Opțiuni reale	Secvență de decizie	Analiza de opțiuni reale	Cuantificare
Analiza valorii acționariale	Impactul noilor strategii asupra valorii pentru acționariat	Fuziuni şi achiziții	Detalii tehnice adesea complexe
Riscul Proiecții de indicatori financiari	Robustețea strategiei	Testarea separată a factorilor Analiza condițională	Analiza punctului mort Impactul asupra ratei de îndatorare precum şi lichidității
Analiza de sensibilitate	Test de ipoteze, robustețe	Cartografia părților interesate	Testarea separată a factorilor
Reacția părților interesate	Dimensiunea politică a strategiei	Teoria jocurilor	Larg calitativă

[49] G. Johnson, ş.a., *op.cit.*, 2008, p. 446.

- *Câştigurile financiare şi nonfinanciare* sunt beneficiile pe care părțile interesate pot să spere că le vor obține ca urmare a folosirii unei anumite strategii. Există mai multe abordări folosite în analiza acestor câştiguri, patru fiind frecvent folosite: analiza rentabilității, analiza cost-beneficii, opțiunile reale şi analiza valori acționariale.

- *Analiza rentabilității*[50]. Rentabilitatea financiară este folosită în proiectele mari de investiție şi se măsoară cu ajutorul a trei indicatori:

a) Rentabilitatea capitalului investit (RCI) într-o anumită strategie.

Rentabilitatea capitalului investit se calculează folosind formula:

$$RCI = \frac{\text{Profitul operațional aşteptat}}{\text{Capitalul investit}} \text{ X } 100, \text{ unde:}$$

- profitul operațional aşteptat este profitul evaluat după ce strategia a funcționat un anumit număr de ani şi este stabilit înainte de plata impozitelor şi a dobânzilor;
- capitalul investit în realizarea unei strategii este calculat, în general, la o valoare medie anuală pentru a compensa tendința acestui de a varia în decursul unui an.

b) *Termenul de recuperare a investiției (TRI).* Acest indicator reflectă timpul necesar pentru ca fluxul cumulat de lichidități să devină pozitiv. Această metodă se foloseşte când se măsoară rentabilitatea unei investiții mari în finanțarea unei strategii noi. Întreprinderea trebuie să decidă dacă termenul este acceptabil şi dacă este dispusă să nu aibă profit în această perioadă. Termenul variază de la o ramură la alta. De exemplu, pentru lucrări mari de infrastructură publică (poduri, tunele - de exemplu), un termen de 30 - 50 de ani este acceptabil.

c) *Valoarea actuală netă,* este cea mai folosită metodă de evaluare a investițiilor în strategii. Odată ce fluxurile nete de lichidități (veniturile mai puțin cheltuielile) se stabilesc pentru fiecare an, acestea sunt actualizate pentru a reflecta faptul că fondurile investite sau la momentul actualizării generate anterior au o valoare superioară veniturilor sau cheltuielilor ulterioare. Rata de actualizare reprezintă remunerarea investițiilor pentru capitalurile investite în realizarea strategiei.

---

[50] Z. Bodie, R. Merton, C. Thiebierge, „*Finance*", 2e, edition Pearson Education, 2007; G. Johnson, *op.cit.*, 2008, p. 446.

Trebuie spus că, datorită ipotezelor lor implicite, aceste metode cu caracter financiar, sunt, în mare măsură, limitate în evaluarea strategiilor. De aceea, ele nu trebuie considerate ca singurul mijloc de analiză în stabilirea acceptabilității unei strategii. Aceste metode au fost elaborate pentru a decide asupra investițiilor, pentru evaluarea proiectelor de investiții, pentru care costurile şi fluxurile de lichidități sunt uşor previzibile, condiții care nu sunt obligatoriu verificate în dezvoltările strategice – costurile şi fluxurile de lichidități în dezvoltarea unei strategi apar pe măsură ce aceasta se realizează şi nu atunci când este luată decizia de a investi. În plus, evaluările financiare au tendința de a se focaliza pe costuri tangibile şi pe câştigurile directe şi măsurabile şi nu permit să se ia în considerare repercusiunile generale ale unei strategii.

- *Analiza cost-beneficiu.* În numeroase situații, analiza rentabilității financiare dă o viziune foarte limitată asupra câştigului obținut din realizarea unei strategii şi, în special, când urmările indirecte sunt importante – de exemplu, proiecte de infrastructură publică, construcția unui aeroport sau pentru întreprinderi implicate în programe de inovare pe termen lung, cum este industria farmaceutică sau aerospațială. Analiza cost-beneficiu constă în a da o valoare monetară tuturor costurilor şi tuturor profiturilor legate de o opțiune strategică, inclusiv repercusiunile tangibile şi intangibile asupra indivizilor şi asupra altor întreprinderi.

Principalul avantaj al acestei evaluări este că îi obligă pe decidenți să explice diferiții factori susceptibili de a influența opțiunile strategice. Chiar în caz de divergențe privind valoarea care trebuie dată unui cost sau unui beneficiu, această analiză permite, cel puțin, definirea unui cadru comun de reflecție, de la care se pleacă în compararea meritelor diferitelor argumente.

Chiar dacă exprimarea monetară este adesea dificilă în practică, analiza cost-beneficiu constituie o abordare utilă, cu condiția cunoaşterii temeinice a limitelor acesteia.

- *Opțiunile reale.* Cele două abordări anterioare presupun un anumit grad de claritate a orientărilor şi rezultatelor opțiunilor strategice. Însă, în unele situații, costul şi beneficiul unei strategii nu devin clare decât în momentul realizării acesteia; în aceste condiții, abordarea tradițională pe baza valorii actuale nete riscă să nu exprime valoare reală a unui proiect (devaluare) deoarece nu ia în considerație opțiunile de dezvoltare pe care aceasta le face posibile. Aceasta se explică prin faptul că „Executarea unei

strategii implică întotdeauna o serie de decizii. Unele acțiuni sunt luate imediat, în timp ce altele sunt intenționat diferite. Strategiile fixează cadrul în care vor fi luate deciziile viitoare, dar, în același timp, lasă posibilitatea de a trage anumite concluzii în urma rezultatelor deja obținute și de a corecta deciziile luate anterior.[51] De aici, necesitatea de a extinde, restrânge, reorienta, accelera sau a opri un proiect.

Aceasta arată că o strategie trebuie considerată ca o serie de opțiuni reale, adică de opțiuni de orientare efectuate la un moment dat în timp, pe măsură ce strategia ia formă plecând de la opțiunile trecute.

Această metodă are următoarele avantaje:[52]

a) *apropie evaluarea strategică și evaluarea financiară.* Opțiunile reale permit o mai bună comprehensiune a câștigului și riscurilor strategic și financiar, deoarece ia în considerare separat fiecare etapă a strategiei;

b) *evaluează opțiunile emergente.* Analiza permite evaluarea opțiunilor care apar ca urmare a unei decizii inițiale;

c) *ia în considerare incertitudinea.* Dacă analiza rentabilității îi obligă pe manageri să facă ipoteze care se pot dovedi uneori nerealiste, abordarea prin opțiuni reale permite depășirea acestei dificultăți. Așa cum rezultă din figura 3.11., atunci când incertitudinea este mare, este preferabil să se diferențieze deciziile pe perioade cât mai mari.

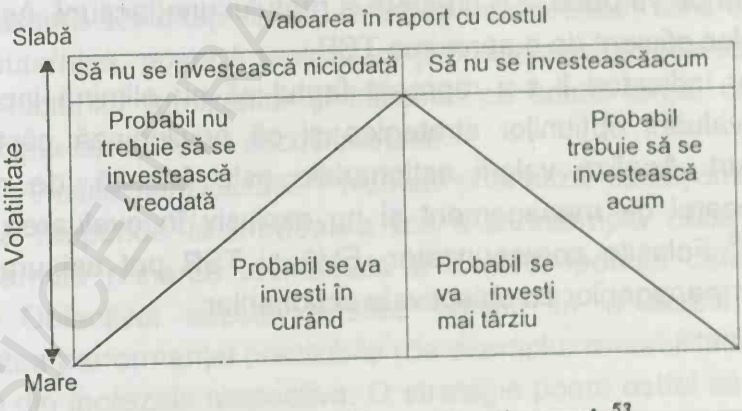


Figura 3.11. Analiza opțiunilor reale[53]

[51] G. Johnson, ș.a. *op.cit.*, 2008, pp. 450-451, M. M. Kayali, „Real options as a tool for making strategic investment decisions", *Journal of the American Academy of Business*, vol. 8, no. 1, 2006.

[52] G. Johnson, ș.a. *op.cit.*, 2008, p. 451.

Ca urmare, câştigurile potenţiale sunt mai uşor de evaluat, odată ce proiectul avansează. Aceasta poate face, viabile strategii considerate iniţial ca neoportune, ceea ce echivalează cu strategia „să se investească mai târziu".

• *Analiza valorii acţionariale*[54]. Mulţi specialişti în managementul financiar au evidenţiat unele lacune ale analizelor financiare clasice, în deosebi, faptul că indicatorii contabili nu ţin seama de costul capitalului. În plus, unele studii au pus la îndoială pertinenţa financiară a operaţiilor de achiziţii şi fuziuni. Aceste elemente au impus în evaluarea strategiilor un nou indicator *„valoarea acţionarială"*. Această valoare se bazează pe ideea că întreprinderile trebuie să fie gestionate cu obiectivul specific de a maximiza valoarea pentru acţionari.

Valoarea acţionarială are două măsuri[55]:

- *o măsură externă*, adică rentabilitatea totală pentru acţionari sau *„total shareholder return" (TSR)* corespunde creşterii preţului acţiunii pe timp de un an, totul raportat la preţul acţiunii la începutul anului;
- o măsură internă, adică profitul economic sau „valoarea economică adăugată *(economic value added - EVA)"*. Dacă rezultatul operaţional (după scăderea impozitelor) este mai mare decât costul capitalului necesar pentru a obţine rezultatul respectiv, atunci EVA este pozitiv, ceea ce va duce la o creştere a preţului unei acţiuni. Aşadar, EVA este un mijloc eficient de a aproxima TSR.

Acestor indicatori li s-a reproşat faptul că nu elimină incertitudinile inerente evaluării opţiunilor strategice şi că privilegiază câştigurile pe termen scurt. Analiza valorii acţionariale este folosită, de regulă, ca demers general de management şi nu exclusiv în evaluarea opţiunilor strategice.[56] Folosite corespunzător, EVA şi TSR pot asigura coerenţa obiectivelor managerilor cu obiectivele acţionarilor.

---

[53] T. A. Luehrman, ,,Strategy as a portofolio of real options", *Harvard Business Review*, vol. 67, no. 5, 1998, G. Johnson, ş.a. *op.cit.*, 2008, p. 451.

[54] A. Rappaport, *„Creating Shareholder Value: The New Standard for performance"*, 2e edition, Free Press, 1998.

[55] G. Johnson, ş.a. *op.cit.*, 2008, pp. 450-451.

[56] P. Haspelagh, T. Noda, F. Boulos, „It' s not just about the numbers", *Harvard Business Review*, vol. 3, no. 3, 2001.

• *Riscul.* Majoritatea strategiilor au un oarecare grad de risc şi, deci, evaluarea lor presupune şi stabilirea nivelului de risc al acestora. Riscul desemnează probabilitatea şi consecinţele eşecului unei strategii şi poate fi foarte ridicat pentru întreprinderile care pun în practică programe de inovare pe termen lung şi când evoluţia mediului înconjurător este, în mod deosebit, incertă sau când strategia suscită îngrijorări colective majore, cum este cazul, de exemplu, folosirea în proiect a unor organisme modificate genetic[57]. În ultimul timp, în evaluarea strategiilor există tendinţe de a aprecia formal riscurile în investiţii, în special, atunci când este vorba de riscurile nonfinanciare, precum riscul pentru imaginea de marcă, riscul de a nu valorifica o oportunitate. În cele din urmă, riscurile implicate de realizarea unei strategii pot fi inacceptabile pentru întreprindere.

• *Indicatori financiari*[58]. Impactul unei opţiuni strategice asupra principalilor indicatori financiari poate oferi o estimare corectă a riscului. În general, riscul depinde, îndeosebi, de evoluţia structurii capitalului întreprinderii: opţiunile care implică o creştere a sumelor împrumutate pe termen lung deteriorează indicatorul îndatorării şi, deci, fac să crească riscul financiar.

O importanţă deosebită în evaluarea strategiilor o are impactul acestora asupra lichidităţii firmei. O întreprindere mică, care urmăreşte o creştere puternică, poate fi tentată să-şi finanţeze dezvoltarea, întârziind achitarea facturilor furnizorilor şi folosind, pe scară largă, descoperirile bancare, fapte care-i cresc riscul financiar.

• *Analiza sensibilităţii.*[59] Numită şi analiză condiţională, datorită faptului că răspunde la întrebarea „ce s-ar întâmpla dacă?", această analiză permite punerea la îndoială a oricărei ipoteze care susţine o strategie. Obiectivul acestei analize constă în a stabili care este sensibilitatea performanţei previzibile (de exemplu, rentabilitatea) în raport cu fiecare din ipotezele respective. O strategie poate astfel să se sprijine,

---

[57] L. Levidow, S. Carr, „UK: precautionary commercialisation", *Journal, of Risk Research*, vol. 3, no. 3, 2000.

[58] C. Horngren, A. Bhimani, S. Datar, G. Foster, *„Management and Cost Accounting"*, Prentice Hall, 2e, edition, chapitre. 19, 2002.

[59] A. Satelli, K. Chan, M. Scott (eds), *„Sensivity Analysis"*, Wiley, 2000; G. Johnson, ş.a. *op. cit.*, 2008, p. 453.

de exemplu, pe ipoteza că piața va avea o creştere de 6% pe an sau că întreprinderea nu se va confrunta cu o grevă de protest, în anul următor etc. De asemenea, prin această analiză se stabileşte care va fi efectul asupra performanței, dacă cererea nu va creşte niciodată decât cu 1% sau, dimpotrivă, va creşte cu 10%. Întrebarea la care trebuie să răspundă managementul întreprinderii este: strategia preconizată va fi corespunzătoare întotdeauna pentru cele două situații extreme? Această tehnică de evaluare îi ajută pe manageri să proiecteze o reprezentare fidelă a riscurilor asociate fiecăreia din strategii şi să definească gradul de încredere care se poate acorda rațional fiecărei decizii strategice.

- *Reacția părților interesate.* Pentru a anticipa reacțiile probabile ale părților interesate la o nouă strategie şi pentru a lua în considerare posibilitatea de a gestiona aceste reacții şi, deci, pentru a stabili acceptabilitatea unei strategii se foloseşte cartografia acestor părți.

Părțile interesate pot avea reacții cruciale în diferitele situații, precum:[60]

a) *restructurarea capitalului:* o strategie nouă necesită o majorare a capitalului, ceea ce poate declanşa ostilitatea unor acționari, de teama de a-şi dilua puterea;

b) *o fuziune sau achiziție,* care poate fi inacceptabilă pentru sindicate, puterile publice sau pentru unii clienți;

c) *un nou model economic:* implementarea unui site de vânzare on-line *provoacă*, în general, perturbarea rețelei de distribuție tradiționale care poate fi tentată să ia măsuri de represiune în întâmpinarea altor activități ale întreprinderii;

d) *externalizare*, care uneori are ca urmare desființarea unor locuri de muncă sau transferul salariaților afectați la întreprinderea către care s-a făcut externalizarea, ceea ce poate provoca o reacție puternică din partea sindicatelor.

3. *Realismul operaționalizării variantelor strategice.* Este vorba de **fezabilitatea strategiei**.

Fezabilitatea, constă în a stabili dacă întreprinderea are resursele şi competențele necesare aplicării strategiei vizate. În acest scop, se pot folosi mai multe tehnici de analiză.

---

[60] G. Johnson, ş.a., *op.cit.*, 8[e] ed., 2008, pp. 454-455; A. Satelli, K. Chan, M. Scott, *op.cit.*

Fezabilitatea financiară[61] se bazează pe previziuni ale fluxurilor financiare, când se caută să se determine fondurile necesare realizării strategiei şi să se identifice sursele acestora, pentru ca apoi să se vadă dacă strategia propusă este realistă din punct de vedere financiar.

Fezabilitatea financiară mai poate fi evaluată folosind analiza pragului de rentabilitate, când se estimează pertinenţa obiectivelor de câştig (o rată de profit previzională, de exemplu) dar şi o evaluare a acceptabilităţii. Ea permite, îndeosebi, măsurarea riscului operaţiunilor strategice care au structuri de costuri foarte diferite.

Desfăşurarea resurselor. În paralel cu fezabilitatea financiară, în evaluarea strategiilor este utilă şi măsurarea coerenţei dintre acestea şi resursele şi competenţele întreprinderii. O strategie de dezvoltare a unor produse noi destinate clienţilor actuali depinde, înainte de toate, de competenţele de inginerie, de prestigiul întreprinderii privind calitatea noilor produse. Evaluarea desfăşurării resurselor urmăreşte două aspecte:[62]

a) în ce măsură trebuie să evolueze capacitatea strategică a întreprinderii pentru a atinge pragul cerut de fiecare strategie;
b) care sunt resursele cheie şi competenţele fundamentale care trebuie dezvoltate pentru a obţine şi menţine un avantaj concurenţial.

Limitele criteriilor de evaluare. În folosirea criteriilor de evaluare a strategiilor trebuie avute în vedere următoarele[63]:

- *Necesitatea şi capacitatea de a arbitra asupra concluziilor divergente.* Practica evaluării strategiilor a arătat că, uneori, concluziile obţinute prin folosirea criteriilor de pertinenţă, acceptabilitate şi fezabilitate pot fi divergente. O strategie poate să pară, astfel, foarte pertinentă, dar inacceptabilă din punctul de vedere al părţilor interesate. Aici intervine capacitatea de a judeca a managerilor, care trebuie să arbitreze între opţiuni greu de conciliat.
- *Menţinerea unei coerenţe între elementele strategiei.* Strategia concurenţială pe bază de costuri mici, de diferenţiere, de

[61] A. Satelli, K. Chan, M. Scott, *op.cit.*
[62] G. Johnson, ş.a. *op.cit.*, 2008, p. 457.
[63] Ibidem, p. 457.

focalizare, orientarea strategică, dezvoltarea produselor, a pieţelor, diversificarea şi modalitatea de dezvoltare internă, externă (alianţe, parteneriate) trebuie să fie coerente unele cu altele; ele trebuie să fie considerate ca un tot unitar şi să se bazeze pe aceeaşi logică. Un exemplu clar de ignorare a acestei cerinţe a fost cumpărarea de către BMW a companiei Rover, când s-a dovedit că o strategie de diferenţiere bazată pe competenţe distinctive este rar coerentă cu strategia de dezvoltare prin creştere externă.

- *Totul este în aplicare*. Este hazardant să se presupună că evaluarea sistematică a strategiilor este normă în toate întreprinderile. Pertinenţa, acceptabilitatea şi fezabilitatea opţiunilor strategice reţinute se pot constata, în mod real, în timpul derulării efective a acestora. Acesta poate duce la refacerea integrală, chiar la abandonarea unor opţiuni strategice; în practică, evaluarea se realizează în momentul desfăşurării strategiei reţinute.

3.4.2. Alegerea variantei strategice optime

În evaluarea opţiunilor strategice, în afară de criteriile analizate, mai trebuie avute în vedere şi[64]:

- *compatibilitatea strategiei alese cu scopul întreprinderii,* definit prin misiunea şi obiectivele acesteia. Dacă strategia reţinută nu îndeplineşte această cerinţă, atunci există un motiv fie pentru a schimba misiunea şi obiectivele, dacă sunt prea dificile şi nepotrivite, fie pentru a respinge strategia respectivă. Dacă misiunea şi obiectivele au fost stabilite corect, pe baza unei analize temeinice, atunci renunţarea la opţiunea strategică respectivă este soluţia cea mai potrivită;
- *variaţiile internaţionale ale criteriilor de alegere a strategiei.* De regulă, întreprinderile din diferite ţări nu au aceeaşi abordare în evaluarea strategiilor, diferă părţile interesate – modul cum privesc unele interese -, măsura în care se implică guvernele ţărilor respective. Unele întreprinderi urmăresc dividende pe

[64] R. Linch, *„Corporate Strategy"*, Pitman Publishing, London, 1997, pp. 597- 598.

BCU-UNIVERSITY LIBRARY

termen scurt, altele pe termen lung[65]. Astfel, managementul întreprinderii trebuie să dea răspunsuri la unele întrebări, precum:

- Care este gradul de flexibilitate pe care-l va păstra întreprinderea după adoptarea fiecăreia din variantele strategice? Cu cât este mai importantă strategia şi cu cât aceasta necesită investiţii mai mari pentru operaţionalizare, cu atât ea face să crească riscul total sau vulnerabilitatea întreprinderii în caz de eşec în viitor.
- Este strategia propusă suficient de incitativă pentru a antrena o mobilizare şi eforturi importante de organizare la nivelul întreprinderii şi al fiecărui membru al acesteia?
- Care sunt primele reacţii care provin din mediul exterior? În special, cele ale pieţei şi întreprinderilor concurente, reacţii care rezultă din testele pieţei. Sunt aceste întreprinderi în măsură să se angajeze în soluţii strategice similare sau optează pentru variante diametral opuse, ceea ce poate genera, în mintea managerului întreprinderii, îndoieli în momentul alegerii finale?
- Care este gradul de dificultate inerent operaţionalizării fiecărei variante posibile? Managementul întreprinderii trebuie să stabilească dacă aceasta dispune de resursele umane necesare, dacă poate să le găsească şi să le formeze, care sunt consecinţele în ceea ce priveşte organizarea şi, mai ales, schimbările de atitudini şi rezistenţa la schimbări.

Alegerea unei strategii, considerată optimă din variantele propuse, are loc pe baza analizei factorilor cheie care caracterizează situaţia sectorului întreprinderii, ţinând seama de rezultatele analizei portofoliului de produse, precum şi de esenţa şi caracterul strategiilor realizabile.

Principalii factori cheie de care trebuie să se ţină seama, în primul rând, la alegerea strategiei sunt[66]:

a) *Punctele forte ale sectorului şi punctele forte ale întreprinderii;* acestea pot juca adesea un rol hotărâtor în alegerea strategiei de creştere a întreprinderii. Întreprinderile lider puternice, trebuie să tindă să folosească la

[65] B. Gray, „Still sitting tight in the electric chair", *Financial Times*, July 25 1994, p. 12; R. Linch, „*European Business Strategies*", 2e edition, 1994, p. 252.

[66] O. S. Vihanskii, A. I. Naumov, „*Menedjement*", 3-izd. Edition, Gardarika, Moskva, 1998, pp. 230-232.

maximum oportunitățile generate de pozițiile lor dominante şi să-şi întărească această poziție. Aceste întreprinderi trebuie, de asemenea, să caute oportunități de desfăşurare a afacerii şi în alte sectoare noi pentru ele, care au mari posibilități de creştere. În funcție de situația sectorului, întreprinderile lider, trebuie să aleagă diferite strategii de creştere. Astfel, de exemplu, dacă sectorul se află în stadiul de declin, întreprinderile trebuie să pună accentul pe strategii de diversificare; dacă sectorul se dezvoltă în ritmuri înalte, strategia aleasă trebuie să fie de creştere concentrată sau de integrare concentrată. Întreprinderile cu poziții slabe, trebuie să se comporte cu totul altfel. Ele trebuie să aleagă acele strategii care să le ajute să-şi multiplice punctele forte. Dacă asemenea strategii nu sunt posibile, atunci ele trebuie să părăsească sectorul respectiv. Dacă încercările de a se întări în sectoare cu dezvoltare rapidă nu duc la situația dorită,întreprinderile trebuie să adopte strategii de restructurare a activității.

A. A. Thompson şi A. Strickland au propus următoarea matrice de alegere a tipului de strategie, în funcție de dinamica creşterii pieței produsului (echivalentă creşterii sectorului) şi de poziția concurențială a întreprinderii (figura 3.12.).

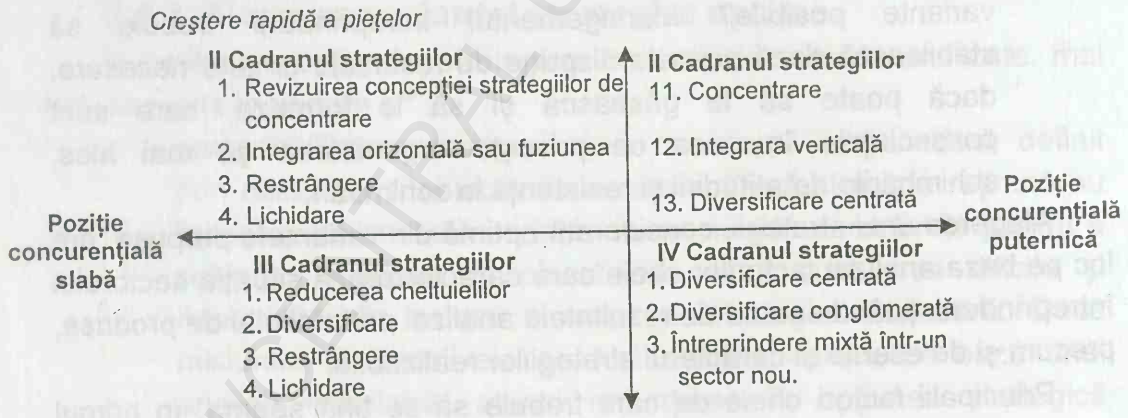


Figura 3.12. Matricea alegerii strategiei[67]

b) *Obiectivele întreprinderii* conferă unitate şi originalitate alegerii strategiei fiecărei întreprinderi. Obiectivele întreprinderii reflectă către ce

[67] A.A. Thompson ş.a. *„Strategic Management: Concepts and Cases"*, 3rd edition, Plan, Tex: Business Publications, 1984, p. 231.

tinde aceasta. Dacă, de exemplu, obiectivele nu presupun o creştere internă, atunci evident întreprinderea nu trebuie să se adapteze pentru o asemenea strategie, chiar dacă pentru această creştere există toate premisele, atât pe piaţă cât şi în sector.

c) *Interesele şi atitudinile top-managementului* joacă un mare rol în alegerea strategiei de dezvoltare a întreprinderii. Top managementul poate este înclinat să rişte sau dimpotrivă, tinde, prin orice mijloc, să evite riscurile. Această atitudine poate să joace un rol hotărâtor în alegerea strategiei. Simpatiile sau antipatiile din partea managerilor pot, de asemenea, să influenţeze mult alegerea strategiei.

d) *Calificarea salariaţilor* este un puternic factor organizatoric la alegerea strategiei întreprinderii. Dacă nu se cunoaşte precis potenţialul profesional al salariaţilor, managementul nu poate face o alegere corectă a strategiei.

e) *Obligaţiile întreprinderii în ceea ce priveşte strategiile anterioare* creează o anumită inerţie în dezvoltarea acesteia. Nu este posibil să se renunţe la toate obligaţiile anterioare legate de trecerea la o nouă strategie. De aceea, la alegerea noilor strategii este necesar să se ţină seama de faptul că, o anumită perioadă de timp, vor acţiona obligaţiile anilor anteriori care vor înfrâna sau corecta oportunităţile de realizare a unor strategii noi.

f) *Gradul de dependenţă a întreprinderii de mediul înconjurător.* Sunt situaţii când întreprinderea depinde atât de mult de furnizori şi consumatorii produselor ei încât în alegerea strategiei nu poate să nu plece de la oportunităţile unei mai bune folosiri a potenţialului ei. Aici, un rol important îl joacă reglementările juridice privind comportamentul întreprinderii (legi antimonopol, legislaţia privind concurenţa), restricţiile sociale, dependenţele de mediul înconjurător, factorii politici etc.

g) *Factorul timp.* Necesitatea luării în considerare a acestui factor, în toate situaţiile, se explică prin aceea că oportunităţile, ameninţările şi schimbările planificate au întotdeauna limite temporale. Trebuie ţinut seama şi de timpul calendaristic şi de durata intervalelor necesare desfăşurării acţiunilor concrete de realizare a strategiei. Întreprinderea poate să realizeze strategia numai în acele momente şi termene în care apar oportunităţi de realizare a acesteia.

Ca şi în cazul variantelor strategice, alegerea strategiei optime presupune, printre altele, răspunsuri corecte la următoarele întrebări[68]:

- Ce va fi aşezat la baza luptei de concurență a întreprinderii sau în ce constă deosebirea acesteia de întreprinderile concurente? Uneori, răspunsul la această întrebare este considerat decizie de poziționare sau strategie generală.
- Se planifică conceperea şi dezvoltarea unor noi produse sau servicii, ieşirea pe noi piețe sau renunțarea la anumite tipuri de activități? În acest caz este vorba de alegerea direcției strategice.
- Cum vor fi concepute noile produse/ servicii sau piețe? Se are în vedere alegerea mijloacelor de realizare a strategiei.

Configurația alegerii strategice optime se prezintă în figura 3.13.

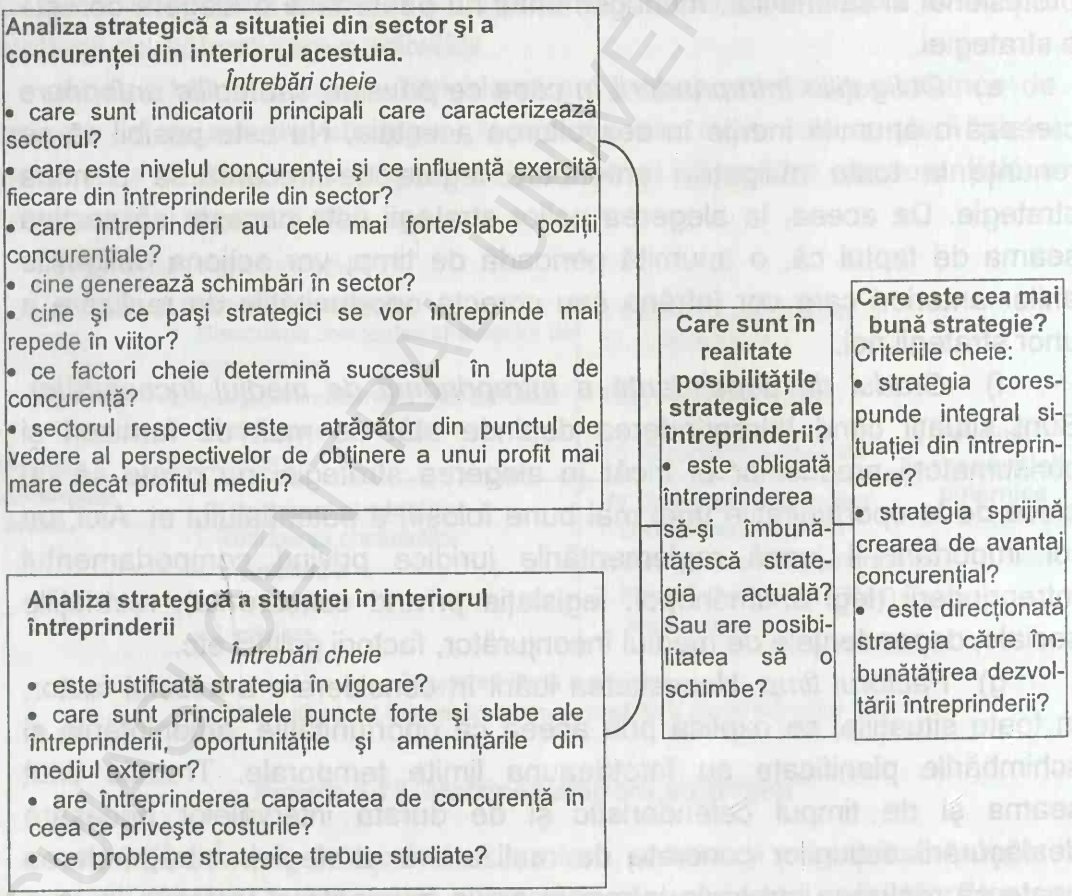


Figura 3.13. Configurația alegerii strategiei optime

[68] D. Boddy, R. Paton, *„Management"*, Prentice Hall Europe, London, 1998, p. 385.

Din punctul de vedere al conținutului strategiei, managementul întreprinderii are de ales una din cele patru variante alternative posibile: creştere limitată, creştere, reducere şi combinarea strategiilor amintite[69].

Creştere limitată. Este varianta strategică preferată de majoritatea întreprinderilor. Acestei strategii îi este caracteristică stabilirea obiectivelor plecând de la nivelul efectiv realizat şi corectat cu luarea în considerare a inflației şi se foloseşte frecvent în sectoarele mature ale industriei care au tehnologii statice, când întreprinderea se mulțumeşte cu situația sa. Întreprinderea alege această strategie deoarece este cea mai uşor de realizat şi cea mai puțin riscantă. Managerilor acestor întreprinderi nu le plac schimbările. Dacă întreprinderea a avut profit în trecut, folosind această strategie, atunci aceasta va adopta aceeaşi strategie.

Creştere. Strategia creşterii înseamnă creşterea substanțială anuală a nivelului obiectivelor pe termene scurt şi lung, comparativ cu nivelul indicatorilor din anul anterior. Este strategia a doua ca ordine din punctul de vedere al folosirii şi se aplică în sectoarele în dezvoltare dinamică, care au tehnologii ce se schimbă rapid. Este adaptată de manageri care au preferințe pentru diversificare, pentru a părăsi pieţele ajunse în etapa de stagnare. În sectoarele instabile, lipsa creşterii poate însemna falimentul. În sectoarele stabile, lipsa creşterii sau o diversificare nereuşită poate duce la atrofierea pieţelor şi la pierderi.

Reducere. Această alternativă strategică, denumită şi strategia ultimului mijloc, este cea mai rar folosită. Nivelul obiectivelor ce trebuie realizate se stabileşte sub nivelul atins în perioada anterioară. Pentru multe întreprinderi, această strategie poate însemna o cale corectă de raționalizare şi de reorientare a activității.

În cadrul acestei strategii, există mai multe variante:

- *Lichidarea.* Este varianta de reducere cea mai radicală: are loc vânzarea stocurilor de materiale, a activelor întreprinderii.
- *Eliminarea* a tot ceea ce este considerat de prisos. Frecvent, întreprinderile consideră oportun să renunțe, vânzând, de exemplu anumite afaceri, anumite sectoare de activitate.
- *Reducerea şi reorientarea.* Într-un sector aflat în stagnare, multe întreprinderi consideră necesar să reducă o parte din activitatea

[69] M. Mescon, M. Albert. F. Khedouri, *„Management"*, Third Edition, Harper& Row, Publishers, New York, 1988, pp. 277-279.

lor, în încercarea de a-şi creşte profitul. La această variantă strategică se recurge, frecvent, atunci când indicatorii activității întreprinderii continuă să se înrăutățească sau pentru salvarea întreprinderii.

Combinarea. Combinarea tuturor variantelor strategice este frecvent folosită de întreprinderi mari, care-şi desfăşoară activitatea în mai multe sectoare diferite.

3.5. Realizarea strategiei

3.5.1. Rolul realizării strategiei în procesul strategic

Niciun proces de acțiuni, fie el individual sau colectiv, nu se poate desfăşura eficient dacă nu are la bază o strategie. După ce managementul întreprinderii a luat decizii cu privire la noua strategie, urmează realizarea acesteia.

Implementarea, transformarea strategiei în acțiuni constituie etapa finală a procesului strategic. Se consideră că realizarea strategiei este etapa cea mai complexă şi cea mai responsabilă a acestui proces. Oricât de creativ ar fi formulată strategia, ea trebuie să fie transpusă, în mod adecvat, în planuri şi acțiuni practice. În prezent, se simte tot mai puternic nevoia de abordări dinamice, atât în formularea cât şi în realizarea strategiilor. Este greşit să se considere strategia ca un proces analitic static; ea presupune viziune, intuiție şi participarea tuturor salariaților întreprinderii la realizarea acesteia, unele întreprinderi renunțând chiar la un compartiment centralizat de planificare, strategia devenind o parte a activității tuturor nivelurilor ierarhice. „Schimbările strategice nu au loc pentru că o persoană doreşte acest lucru, ci ele devin o necesitate, realizarea acestora realizându-se cu participarea angajaților unei întreprinderi"[70].

Adoptarea planurilor şi transformarea lor în realitate nu este unul şi acelaşi lucru. Uneori întreprinderea se confruntă cu „deficite de implementare", care înseamnă fie renunțarea la strategia elaborată, fie realizarea numai parțială a acesteia. Cauzele unor asemenea deficite pot

[70] G. Johnson, K. Scholes, *„Exploring Corporative Strategy"*, 4th edition, Prentice Hall International, Hemel, Hempstead, 1997, p. 363.

fi numeroase: restricții externe, vreme nepotrivită, insuficiența resurselor sau combinarea acestor cauze, comunicare proastă sau rezistența unei părți din responsabilii cu realizarea strategiei.

Realizarea strategiei nu joacă un rol pasiv în mijloacele de transpunere în practică a strategiei adoptate. O calitate importantă a strategiei este nu numai faptul că, în virtutea unei proaste realizări a unei strategii bune, se pot crea dificultăți, ci și aceea că, în condițiile unei bune realizări aceasta poate să dea întreprinderii șanse de succes, chiar dacă s-au făcut unele greșeli în formularea strategiei. O îndeplinire corectă, riguroasă a strategiei oferă posibilitatea de a compensa urmările negative care pot să apară în realizarea acesteia din cauza lipsurilor strategiei sau ca urmare a apariției în mediul înconjurător a unor schimbări imprevizibile.

Realizarea cu succes a unei strategii presupune[71]:

- Obținerea unei concordanțe strategice între strategia aleasă și activitățile funcționale ale întreprinderii[72], folosirea competențelor esențiale ale întreprinderii, ca efect de levier[73]și acordarea top managementului puterii necesare operaționalizării strategiei. M. Porter atrăgea atenția asupra faptului că managerii nu trebuie să se mulțumească cu enunțarea strategiei de afaceri și să aștepte apoi realizarea acesteia. Ei trebuie să vegheze ca toate activitățile întreprinderii să fie reajustate în vederea integrării la strategia respectivă, întrucât numai așa întreprinderea poate obține un avantaj concurențial. „Costurile sunt generate de executarea activităților, iar avantajul privind costurile decurge din îndeplinirea unor activități mai eficient decât concurenții". Ideal, relația dintre strategia de afaceri și activitățile întreprinderii sunt reciproce. Realizarea strategiei presupune gestionarea fiecărei activități în așa fel încât ea să contribuie la această realizare.

---

[71] G. Dessler, F.A. Starke, D.J. Cyr, *„Gestion des organisations. Principes et tendances au XXI-e siècle"*, Editions du renouveau pédagogique Inc, 2004, pp. 210-212.

[72] M. Porter, „What is Strategy?", *Harvard Business Review*, Nov-Dec 1996, p. 61.

[73] G. Hamel, C. K. Prahalad, „Strategy as Strech and Leverage", *Harvard Business Review*, March-Aprilie 1993, p. 75.

- Însă, în perioada realizării strategiei, paralel cu asigurarea concordanței strategice, managerii trebuie „să stabilească o concordanță între resursele disponibile şi oportunitățile de afaceri". Întreprinderile pot să se servească de resursele lor ca efect de levier, concentrându-le mai eficient pe obiective strategice cheie.
- Costul uman al managementului este la fel de important în realizarea unei strategii. Faptul că o strategie a fost formulată corect, că este bine însuşită de cel care urmează să o realizeze nu are decât puțină valoare dacă managerii şi executanții nu dispun de mijlocele necesare acestei realizări.

Realizarea strategiei alese cuprinde următoarele momente principale:[74]

- crearea posibilităților organizatorice necesare îndeplinirii cu succes a strategiei;
- asigurarea managementului intern necesar parcurgerii etapelor de realizare a strategiei şi controlului asupra modului cum trebuie îndeplinită aceasta;
- crearea în interiorul întreprinderii a unui climat favorabil, în vederea îndeplinirii cu succes a scopului urmărit;
- stabilirea instrumentelor folosite în realizarea strategiei;
- motivarea salariaților în vederea unei realizări efective a strategiei; la nevoie, schimbarea obligațiilor şi a caracterului muncii lor cu scopul obținerii celor mai bune rezultate în realizarea strategiei.

Unul din obiectivele principale ale managementului întreprinderii constă în crearea sistemului de evaluare a modului cum se realizează strategia şi a ceea ce este necesar pentru realizarea eficientă a acesteia. Calitatea conceperii acestui sistem determină, în mare măsură, calitatea realizării strategiei.

Realizarea strategiei este direcționată spre rezolvarea următoarelor probleme:

[74] R. Linch, *„Corporate Strategy"*, Pitman Publishing, London, 1997, p. 30

În primul rând, stabilirea priorităților în cadrul sarcinilor administrative pentru ca importanța lor relativă să corespundă acelei strategii pe care o va realiza întreprinderea. Aceasta se referă mai întâi la sarcini, precum şi la repartizarea resurselor, stabilirea relațiilor organizatorice, crearea sistemelor auxiliare.

În al doilea rând, stabilirea concordanței dintre strategia aleasă şi procesele interne organizatorice, pentru a orienta activitatea întreprinderii către realizarea strategiei alese. Concordanța trebuie obținută pe principalele elemente ale întreprinderii, precum structura acesteia, sistemul de motivare şi stimulare, normele şi regulile de comportament, valorile întreprinderii, calificarea salariaților şi managerilor etc.

În al treilea rând, realizarea strategiei alese trebuie făcută în conformitate cu stilul de lideriat.

Rezolvarea acestor probleme nu este o sarcină uşoară. Machiavelli spunea că „nu este nimic mai complex, mai periculos şi mai nedeterminant din punctul de vedere al succesului final, decât managementul activității care trebuie să realizeze schimbările necesare, întrucât dușmani ai realizării unor noutăți devin toți care au „înflorit" în vechile condiții, iar adversari – toți care probabil vor „înflori" în noile condiții.

3.5.2. Natura schimbărilor care au loc în întreprindere ca urmare a realizării strategiei

Problemele care se rezolvă în cadrul operaționalizării strategiei se realizează prin intermediul schimbărilor, fără de care strategia cea mai bine formulată poate să nu ducă la rezultatele dorite. De aceea, se spune că schimbarea este veriga vitală în realizarea strategiei. Schimbările care au loc în procesul realizării strategiei se numesc schimbări strategice.

Operarea schimbărilor în întreprindere are ca urmare crearea condițiilor necesare desfăşurării activității în conformitate cu noua strategie. Importanța şi nivelul schimbărilor depind de măsura în care întreprinderea este pregătită să realizeze efectiv strategia. Există situații când, efectiv, nu sunt necesare schimbări; există, însă, situații când realizarea strategiei presupune obligatoriu unele transformări radicale. În funcție de situația principalilor factori care determină necesitatea şi nivelul schimbărilor, precum situația sectorului, situația întreprinderii, situația produsului şi situația pieței, există patru categorii de schimbări.

Restructurarea întreprinderii presupune o schimbare fundamentală a întreprinderii, schimbare care se referă la misiunea şi cultura acesteia. Asemenea schimbări pot să apară atunci când întreprinderea îşi schimbă sectorul şi corespunzător schimbă produsul şi locul său pe piaţă. În cazul restructurării, se fac simţite cele mai mari dificultăţi în realizarea strategiei.

O atenţie deosebită necesită activitatea de creare a unei noi culturi organizaţionale. Schimbări foarte mari au loc în domeniul tehnologiilor, precum şi pe piaţa forţei de muncă.

Transformările radicale, în întreprindere, au loc în etapa realizării strategiei, în cazul când întreprinderea îşi schimbă sectorul sau în cazul fuziunii cu o întreprindere similară. În acest caz, fuziunea diferitelor culturi organizaţionale, apariţia unor produse noi şi a unor pieţe noi necesită schimbări profunde, îndeosebi, schimbări care vizează structura organizatorică a întreprinderii.

Transformări moderate au loc în cazul când întreprinderea vine pe piaţă cu un produs nou şi încearcă să atragă noi cumpărători ai acestui produs. În acest caz, schimbările se referă la procesele de producţie, la marketing, îndeosebi, în acel domeniu al marketingului care este legat de atragerea atenţiei potenţialilor cumpărători asupra noului produs.

Schimbări obişnuite legate de transformări în sfera de marketing care au ca obiect menţinerea interesului faţă de produsul întreprinderii. Aceste schimbări nu sunt esenţiale, iar realizarea lor afectează puţin activitatea de ansamblu a întreprinderii.

Funcţionarea fără schimbări are loc atunci când întreprinderea realizează una şi aceeaşi strategie. În acest caz, realizarea strategiei nu necesită niciun fel de schimbare, deoarece, în anumite condiţii, întreprinderea îşi poate îndeplini cu succes sarcinile bazându-se pe experienţa acumulată; însă, în această situaţie este foarte important să se urmărească schimbările posibile nedorite în mediul înconjurător.

3.5.3. Domeniile în care au loc schimbările strategice

Dacă se fac corect, schimbările strategice au caracter sistemic. Ca urmare, acestea vizează toate laturile activităţii întreprinderii, toate componentele acesteia (figura 3.14.).

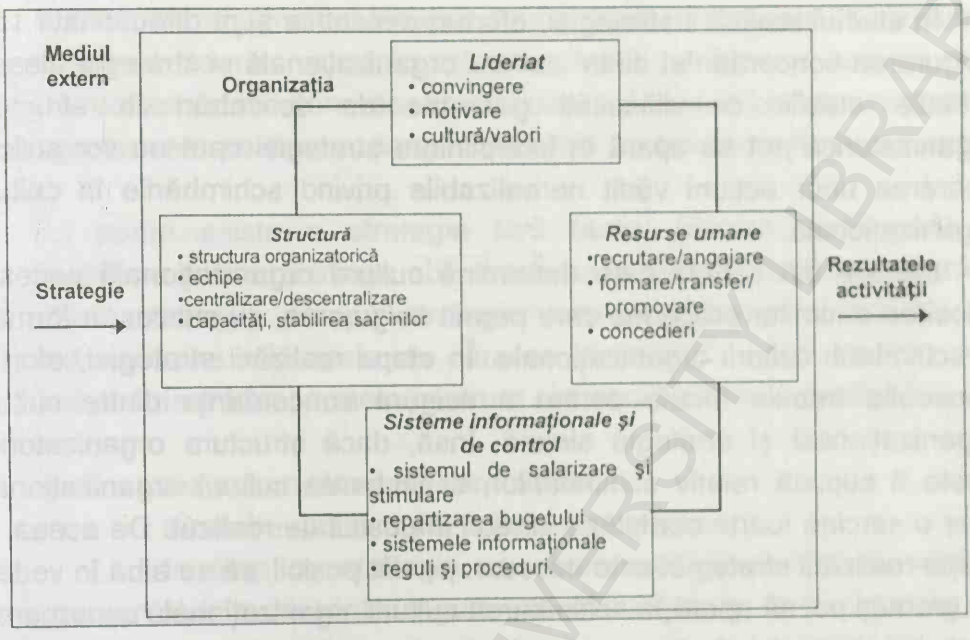


Figura 3.14. Principalele domenii în care au loc schimbări strategice ca urmare a realizării strategiei[75]

De regulă, schimbările importante au loc în două domenii: structura organizatorică şi cultura organizațională.

Analiza structurii organizatorice de pe pozițiile procesului realizării strategiei este orientată spre obținerea răspunsurilor la două întrebări, întrucât strategia exercită o influență substanțială asupra alegerii structurii organizatorice a întreprinderii:[76]

- În ce măsură structura organizatorică existentă poate contribui sau împiedica realizarea strategiei alese?
- La ce niveluri ale structurii organizatorice trebuie stabilită rezolvarea diferitelor probleme în procesul elaborării strategiei?

Nu este obligatorie schimbarea structurii organizatorice de fiecare dată când întreprinderea trece la realizarea noii strategii. Însă, trebuie stabilită măsura în care structura organizatorică existentă corespunde strategiei alese şi numai apoi, dacă sunt necesare, se operează schimbările respective.

---

[75] J. R. Galbraith, R. K. Kazangian *„Strategy Implementation. Structure, Systems and Process"*, 2nd edition, St. Paul, Minn West, 1986, p. 115.

[76] O. S. Vihanskii ş.a. *op.cit.*, p. 235.

În stadiul realizării strategiei, eforturi deosebite sunt direcționate spre asigurarea concordanței dintre cultura organizațională şi strategia aleasă. Trebuie stabilit ce dificultăți generale de schimbări în structura organizatorică pot să apară în îndeplinirea strategiei care nu vor solicita operarea unor acțiuni vădit nerealizabile privind schimbările în cultura organizațională.

Fiecare din factorii care determină cultura organizațională necesită folosirea anumitor procedee care permit asigurarea, cu succes, a formării şi schimbării culturii organizaționale. În etapa realizării strategiei, eforturi deosebite trebuie făcute pentru a asigura concordanța dintre cultura organizațională şi strategia aleasă. Însă, dacă structura organizatorică poate fi supusă relativ schimbărilor, schimbarea culturii organizaționale este o sarcină foarte complexă, uneori imposibil de realizat. De aceea, în etapa realizării strategiei este necesar, pe cât posibil, să se aibă în vedere ce greutăți pot să apară în schimbarea culturii organizaționale ca urmare a realizării strategiei şi să se caute, dacă este posibil, să se opteze pentru o strategie a cărei realizare nu cere ca întreprinderea să desfăşoare acțiuni nerealizabile de schimbare a culturii respective.

3.5.4. Instrumentele folosite în realizarea strategiei

Principalele instrumente cu ajutorul cărora se realizează strategia sunt: tactica, politica, procedurile şi regulile (figura 3.15.).

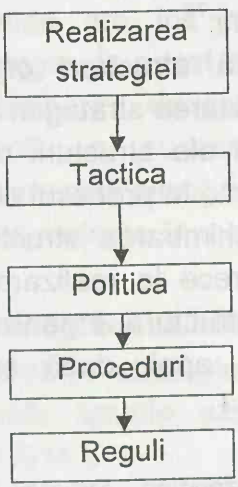


Figura 3.15. Instrumentele folosite în procesul realizării strategiei

BCUIASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Tactica. Managementul întreprinderii trebuie să stabilească nu numai obiectivele pe termen scurt în relație cu cele pe termen lung și care asigură realizarea acestora, dar să elaboreze și planuri pe termen scurt în corelație cu cele pe termen lung. Strategiile pe termen scurt se numesc tactici.

Nu poate exista o strategie fără tactici (decizii contingente și satisfăcătoare pentru a atinge obiectivele care au fost stabilite, integrând tacticile în strategii). „Scopul strategiei este de a atinge obiectivele ..., folosind mai bine mijloacele de care se dispune"[77], adică tactica, deci „capacitatea de a folosi armele pentru a obține cel mai bun rezultat[78].

Tactica prezintă următoarele caracteristici:

- se elaborează ca dezvoltare a strategiei;
- în timp ce strategia se elaborează la nivelul de vârf al managementului, tactica, de regulă, se stabilește la nivelul mediu de management;
- tactica se referă la perioade mai scurte decât strategia;
- în timp ce rezultatele strategiei nu pot fi integral relevate decât de-a lungul mai multor ani, rezultatele tactice, de regulă, se observă foarte repede și se corelează ușor cu acțiuni concrete[79].

Tactica este mai determinată, mai mecanică decât strategia[80]. Strategia are nevoie de o mulțime de automatisme și pentru a fi eficace trebuie să declanșeze o acțiune programată potrivit nevoilor[81]. Cu alte cuvinte, succesul unei strategii depinde, adesea, de tactici verificate.

Politica. După ce au fost elaborate planuri pe termen lung și tactici managementul întreprinderii, pentru a evita dezorientări și interpretări greșite ale acestor planuri, trebuie să formuleze orientări suplimentare, una dintre acestea fiind politica întreprinderii. Politica reprezintă conducerea generală a acțiunilor și luării deciziilor menită să faciliteze

---

[77] M. Godet, „*De l'anticipation à l'action*", Dunod, Paris, 1991, p. 26.

[78] A. Bauffre, „*Introduction à la stratégie*", Armand Colin, Economica, Paris, 1985, p. 16.

[79] G. A. Steiner, J. B. Miner, „*Management Policy and Strategy*", MacMillan, New-York, 1977, p. 158.

[80] L. Poirier, „*Stratégie théorique*", 2e édition, Economica, Paris, 1983, p. 157.

[81] E. Morin, „*La Connaissance de la connaissance*", Le Seuil, Paris, 1986, p. 62.

BCU IAȘI - CENTRALA UNIVERSITARĂ

atingerea obiectivelor. Politica poate fi considerată drept „cod al legilor" care stabileşte în ce direcţii pot fi desfăşurate acţiunile. Ea explică în ce fel trebuie atinse obiectivele, stabilind jaloanele care trebuie urmărite. Ea este destinată menţinerii stabilităţii obiectivelor, precum şi evitării unor decizii bazate pe criterii ale momentului.

Deşi politica direcţionează luarea deciziilor, totuşi ea lasă managementului libertatea de acţiune.

Politica este, de regulă, formulată pe termen lung de top-managementul întreprinderii.

Procedurile. Politica nu este suficientă în managementul acţiunilor. De aceea, managementul întreprinderilor stabileşte proceduri. Întreprinderile, ca şi oamenii, au de câştigat din folosirea experienţei trecutului în luarea deciziilor. Faptul că se ia aminte de ce s-a întâmplat în trecut este important şi faptul că se ştie ce nu s-a întâmplat în trecut poate ajuta managementul întreprinderii să prevină greşeli. În acelaşi timp, este important şi faptul că nu trebuie să se repete analiza care a dat ca rezultat o decizie justă; aceasta economiseşte timp şi previne greşelile. Aşadar, adesea, se consideră necesar şi corect ca managementul să stabilească indicaţii standard şi modalităţile de acţionare verificate în timp. Exprimate formal, aceste indicaţii se numesc „proceduri".

Prin urmare, procedurile descriu succesiunea acţiunilor care trebuie întreprinse într-o situaţie concretă, acţiunile care trebuie urmate într-o situaţie dată. În fond, procedurile sunt decizii programate care exclud necesitatea „redescoperirii roatei". Însă, în perioada care se acţionează potrivit procedurilor, există o libertate redusă de acţiune şi un număr redus de alternative.

Politicile şi procedurile concură la realizarea strategiei pe mai multe căi[82]:

1. Noile politici şi proceduri verificate prin experienţa de sus în jos asigură directivele cu privire la modalităţile cum trebuie desfăşurate anumite acţiuni necesare realizării strategiei.

2. Politicile şi procedurile contribuie la unirea acţiunilor şi comportamentului cu strategia de-a lungul întregii întreprinderi, la

[82] A. A. Thompson ş.a., „*Crafting & Implementing Strategy*", 6th Edition, Irwin, Chicago, 1995, pp. 484-485.

stabilirea de restricții privind acțiunile interdependente şi la orientarea, într-o singură direcție, a eforturilor individuale şi colective.

3. Politicile şi procedurile standard ajută să se influențeze asupra modului cum unele acțiuni strategice importante trebuie să fie realizate în subdiviziuni organizatorice dispersate geografic (uzine, centre de servire a clienților, servicii regionale de distribuție).

4. Politicile şi procedurile pot fi folosite ca pârghii de forță, în vederea schimbării culturii corporative, în aşa fel încât să corespundă în mai mare măsură, strategiei alese.

Dacă politicile şi procedurile nu sprijină realizarea strategiei, ele se transformă în bariere care împiedică efectuarea schimbărilor în atitudinea față de muncă şi în comportamentul oamenilor pe care managerii care coordonează eforturile de realizare a strategiei vor să le facă.

De fiecare dată când întreprinderea schimbă strategia, managerii trebuie să revizuiască politicile şi procedurile existente, să le schimbe orientat sau să renunțe la cele care nu pot fi adaptate situației cerute de noua strategie.

Asta nu înseamnă, însă, că întreprinderea trebuie să aibă un îndrumar stufos de proceduri şi politici. Un număr exagerat de politici şi proceduri este tot atât de dăunător, ca şi lipsa acestora, şi poate crea haos; cele mai bune politici şi proceduri în realizarea strategiilor sunt cele care permit executantului să folosească orice mod de acțiune pe care-l vrea acesta, dacă are sens şi este eficient.

Regulile stabilesc precis ce trebuie făcut într-o situație unică, specială. Regulile se deosebesc de proceduri prin aceea că ele sunt stabilite pentru o problemă concretă restrânsă.

Uneori salariații percep regulile şi procedurile ca ceva ce stânjeneşte acțiunile lor, ceva fără sens. Ei pot să-şi exprime protestul împotriva regulilor, să manifeste adversitate față de manageri şi întreprindere sau chiar să nu se supună acestora. În acest caz, regulile vor împiedica realizarea obiectivelor, indiferent de faptul dacă acestea sunt justificate sau nu. În aceste situații, se recomandă ca regulile să fie eliminate, dar acest lucru va genera, probabil, aceleaşi probleme pentru care au fost formulate reguli. Însă, dacă se studiază situațiile, în care regulile au adus mai mult rău decât bine, frecvent, se poate observa că principala cauză a

problemelor nu sunt regulile sau procedurile, ci modalitățile cum au fost ele prezentate de manageri.

Iată de ce, atunci când este vorba de reguli şi proceduri fundamentale şi necesare se recomandă ca managerii să explice subordonaților scopurile acestora.

Bugetele constituie unul din principalele mijloace de realizare a strategiei. Aşa cum se ştie, planificarea strategică are sarcina de repartizare a resurselor. Prin planuri se repartizează sarcinile privind folosirea resurselor, în direcțiile care, potrivit managementului întreprinderii, contribuie la realizarea obiectivelor. Însă, în planuri, frecvent, rămân nerezolvate probleme fundamentale – de ce resurse dispune întreprinderea şi cum trebuie folosite în vederea atingerii obiectivelor. Planificarea strategică nu dă răspunsuri nici la întrebarea: care obiective sunt realizabile în condițiile resurselor existente?

Pentru a rezolva problema resurselor, managerii folosesc bugetele, instrument de planificare, care nu se înscrie în succesiunea, „obiective - strategii - reguli", dar sunt legate strâns de acestea.

Bugetul este o metodă de repartizare a resurselor, prezentate în expresie cantitativă, necesare realizării obiectivelor întreprinderii, de asemenea, reprezentate în forma cantitativă.

Primul pas în elaborarea bugetului, îl constituie exprimarea, în formă cantitativă, atât a resurselor cât şi a obiectivelor. Este posibilă ca, în caracterizarea obiectivului, în unele situații, să se folosească unități de timp în expresie naturală. Însă, cea mai răspândită, unitate de expresie este cea valorică.

Procesul de elaborare al unui buget este format din patru etape:

- anunțarea de către top managementul întreprinderii a obiectivelor acesteia şi prognoza volumului de vânzări;
- pregătirea de către verigile structurale componente ale întreprinderii a devizelor proprii de cheltuieli;
- analiza şi verificarea propunerilor de buget ale verigilor structurale componente ale întreprinderii; tot în această etapă top managementul repartizează resursele;
- elaborarea bugetelor finale.

Cei care întocmesc bugetul trebuie să prevadă nu numai cine şi cât va primi; bugetul trebuie întocmit în aşa fel încât să se obţină maximum de la fiecare unitate monetară.

Fiecare unitate organizatorică trebuie să dispună de resurse financiare suficiente pentru îndeplinirea acelor părţi din planul strategic ce-i revine.

Măsura în care executanţii strategiei leagă repartizarea resurselor din buget cu nevoile strategice poate contribui sau împiedica realizarea strategiei. În condiţiile unei finanţări insuficiente, subunităţile organizatorice nu-şi îndeplinesc părţile lor din planul strategic. De asemenea, o finanţare peste nivelul necesar duce la risipa de fonduri ale întreprinderii, la reducerea eficienţei economice. În ambele situaţii cei interesaţi de îndeplinirea strategiei, trebuie să se implice serios în procesul de îndeplinire a bugetului, în analiza detaliată a programului şi propunerilor privind bugetele principalelor unităţi strategice structurale. Acestea trebuie să fie pregătite pentru transferul resurselor dintr-o sferă de activitate la alta, dacă este cazul, pentru a sprijini noi iniţiative strategice şi priorităţi.

Schimbările din strategie duc, aproape întotdeauna, la redistribuirea resurselor. Unităţile organizatorice structurale, care au un rol important în vechea strategie, pot să devină, în noua strategie, de dimensiuni noi mai mari şi să solicite o finanţare nejustificat mai mare. Unităţile structurale care au, în prezent, un rol strategic mai important pot să aibă nevoie de mijloace suplimentare şi de a stabili diviziilor lor cheltuieli la nivel superior celui mediu. Executanţii strategiei trebuie să acţioneze hotărât şi cu curaj în redistribuirea resurselor, reducând ponderea unor sectoare, crescând-o pe cea a altor sectoare, în funcţie de rolul pe care-l joacă acestea în realizarea strategiei.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCUJASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 4

Instrumentele folosite în fundamentarea deciziilor strategice

4.1. Avantajul concurențial

4.1.1. Natura avantajului concurențial și elementele componente ale acestuia

Nu există unanimitate în ceea ce priveşte definirea noțiunii de avantaj concurențial. Potrivit unor specialişti[1] o întreprindere are avantaj concurențial atunci când are o rentabilitate superioară mediei sectorului. „Prin avantaj concurențial se înțelege ansamblul caracteristicilor sau atributelor deținute de un produs sau o marcă şi care-i dau o anumită superioritate asupra produselor concurente imediate"[2].

Adesea, avantajul concurențial este definit drept capacitate a unei întreprinderi de a se deosebi favorabil în raport cu întreprinderile concurente în ochii consumatorilor[3]. Însă, această definiție nu precizează dacă avantajul este legat de practicarea unui preț mai mare sau de producerea cu costuri mai mici de un nivel superior al calității produselor întreprinderilor concurente sau de capacitatea lor de a inova. Întreprinderile care produc produse de o calitate superioară sau care

---

[1] J. Kay, „*The Foundation of Corporate Succes*", Oxford University Press, Oxford, 1993, p. 16.

[2] J.J. Lambin, „*Le marketing stratégique. Du marketing à l'orientation marché*", 4 édition, Ediscience International, Paris, 1998, p. 330.

[3] G. Pellicelli, „*Stratégie de l' entreprise*", Éditions De Boeck Université, Bruxelles, 2007, p. 211.

BCU IASI - DIGITAL UNIVERSITY LIBRARY

inovează mai frecvent şi mai bine decât alte întreprinderi concurente dispun de un avantaj concurențial, dar pot fi mai puțin rentabile decât media pe sector. Îmbunătățirea calității, de regulă, şi activitatea de C&D antrenează costuri mai mari decât costurile întreprinderilor concurente. De asemenea, o întreprindere poate să dețină un avantaj concurențial, dar să genereze profituri inferioare medii pe sector, deoarece prețurile practicate sunt foarte mici sau costurile sale sunt foarte mari.

La întrebarea: de ce unele întreprinderi dintr-un sector reuşesc mai bine, au o rentabilitate mai mare decât altele, de ce numeroase întreprinderi care au avut mai mult timp un avantaj concurențial asupra întreprinderilor concurente au fost ajunse din urmă, chiar depăşite, cei mai puțin avizați răspund, de regulă, prin aceea că „acele întreprinderi oferă produse sau servicii bune la prețuri atractive". Acest răspuns, care nu se află departe de realitate, păcătuieşte însă prin aceea că vede problema numai din punctul de vedere al clientului şi ignoră în mare măsură, efectele concurenței.

Pentru că o întreprindere să reuşească mai bine decât întreprinderile concurente, aceasta are două posibilități:

- să producă şi să ofere produse cu costuri inferioare costurilor produselor întreprinderilor concurente, adică să-şi creeze un *avantaj de cost*;
- să producă şi să ofere produse cu caracteristici unice, apreciate de clienți, şi că aceşti clienți să fie dispuşi să plătească mai mult, întreprinderea creându-şi astfel un *avantaj bazat pe diferențiere*.

Relația cost/preț/rentabilitate se află în centrul noțiunii de avantaj concurențial. Pentru a atinge un nivel de rentabilitate superior mediei, o întreprindere nu are la dispoziția sa decât două mijloace: nivelul costurilor la care ea produce produsele pe care le oferă clienților şi prețul pe care sunt dispuşi să-l plătească aceşti clienți. Însă, atunci când întreprinderea reduce costurile produselor sale, reduce, în general, simultan valoarea ofertei sale pentru client, antrenând *ipso facto* o diminuare a prețurilor pe care clienții sunt dispuşi să-l plătească. Şi invers, pentru a face ca un client să plătească un preț mai mare, o întreprindere trebuie, în general, să îmbunătățească valoarea produselor sale percepută de clienți, ceea ce înseamnă, adesea, o creştere a costurilor acestor produse. Rezultă, aşa

dar, că orice întreprindere, încercând să-şi maximizeze rentabilitatea, trebuie să arbitreze între costul şi preţul produselor sale.

Aşadar, pentru a fi performantă, o întreprindere trebuie fie să producă produse cu costuri mai mici decât oricare altă întreprindere concurentă care oferă aceleaşi produse, fie să aibă capacitatea de a convinge clienţii să plătească pentru produsele ei un preţ mai mare decât preţurile oricărei alte întreprinderi concurente, producând o ofertă percepută de clienţi ca superioară. Având în vedere relaţia cost/diferenţiere rezultă o multitudine de poziţionări strategice posibile în ceea ce priveşte costurile şi preţurile care pot oferi întreprinderilor o rentabilitate suficientă.

Prin urmare, răspunsul la întrebarea de ce unele întreprinderi reuşesc mai bine decât altele este că ele dispun fie de un avantaj de cost, fie de un avantaj bazat pe diferenţiere a produselor. Sau, cu alte cuvinte, orice întreprindere performantă trebuie să dispună cel puţin de unul din cele două tipuri de avantaje.

Trebuie însă spus că avantajul concurenţial al unei întreprinderi performante este relativ. Comparativ cu alte întreprinderi concurente acest avantaj va fi un avantaj de cost, în timp ce comparativ cu alte întreprinderi este vorba de un avantaj bazat pe diferenţiere. Aşa cum s-a arătat, o întreprindere performantă, trebuie să fie în măsură să producă la costuri mai mici decât orice altă întreprindere concurentă care oferă produse similare, fie, pentru un anumit nivel al costurilor, să fie în măsură să-i determine pe clienţii săi să plătească un preţ mai mare decât oricare altă întreprindere concurentă venind pe piaţă cu o ofertă specifică percepută de aceştia ca superioară[4].

În figura 4.1 se prezintă poziţiile, într-un anumit sector de activitate, al întreprinderilor performante şi mai puţin performante funcţie de nivelul lor relativ al costului şi de întinderea diferenţierii produselor lor.

[4] Strategor, *op.cit.*, 2005, p. 126.

BCUIASI

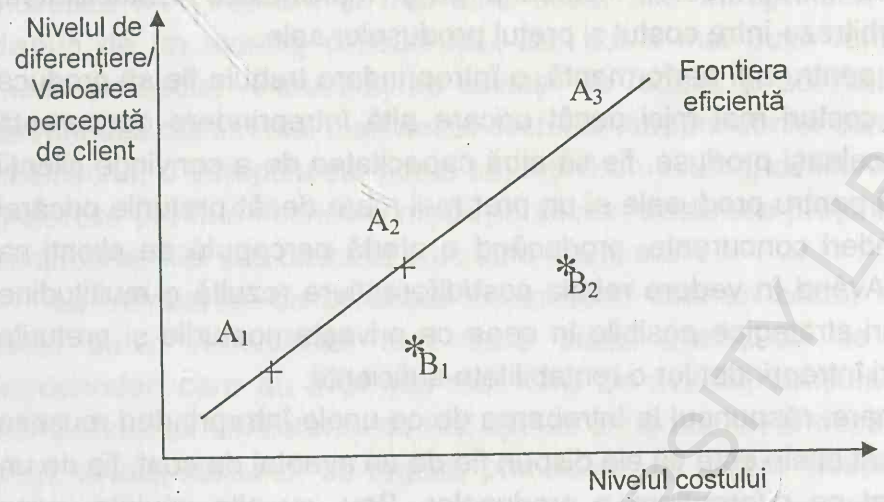


Figura 4.1. Poziționarea strategică şi caracterul relativ al avantajelor de cost sau de diferențiere[5]

Numai întreprinderile situate pe „frontiera eficientă" – frontieră care identifică plasamentele financiare atrăgătoare pentru piață, funcție de riscul şi speranța de profit pe care acestea le prezintă – au o poziție viabilă, durabilă în măsura în care, când pentru un anumit nivel de preț şi deci, pe termen lung, de cost, oferta lor este considerată, de către clienți, ca superioară oricărei alte oferte. Întreprinderile situate sub linia respectivă se confruntă cu concurența întreprinderilor rivale, care la un anumit nivel al prețului şi costului, au o ofertă considerată ca superioară sau pentru un anumit nivel de diferențiere, au prețuri şi costuri inferioare. Întreprinderile A_1, A_2 şi A_3 au fie costuri mai mici, fie un nivel de diferențiere a produselor mai ridicat decât oricare altă întreprindere concurentă.

Întreprinderile B_1 şi B_2, în schimb, se confruntă cu concurența întreprinderilor rivale care oferă, la un nivel egal al prețurilor, un nivel de diferențiere superior (A_2 şi A_3 respectiv) sau care, la un nivel echivalent de diferențiere a produselor, au costuri mai mici (A_1 şi A_2 respectiv).

Avantajul concurențial are mai multe componente. În literatura de specialitate, se face referire la patru elemente „generice" prin care o întreprindere poate să producă valoare: eficiență, calitate, inovare şi capacitate de răspuns la cerințele, nevoile clienților.

[5] Ibidem, p. 127.

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

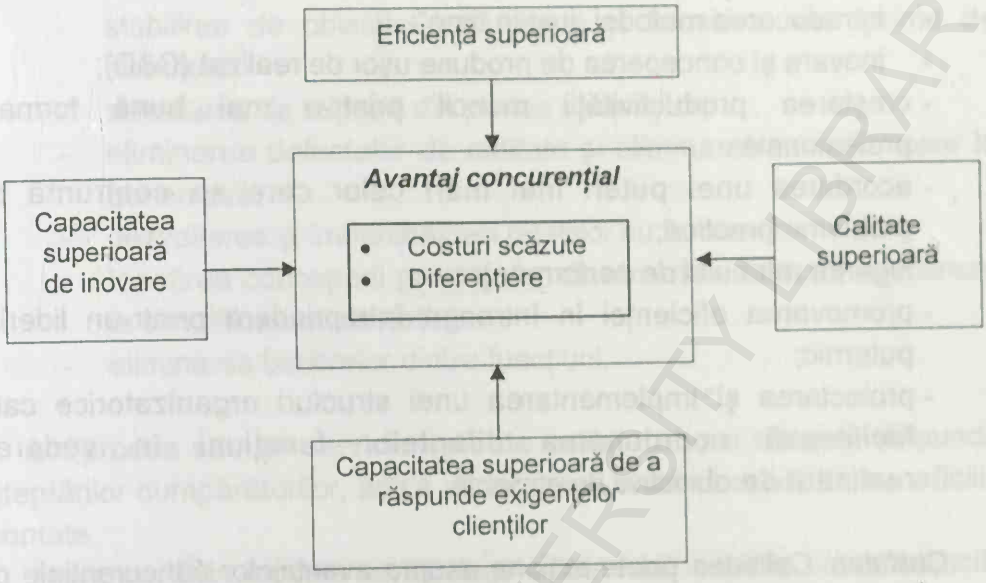


Figura 4.2. Elementele care influențează avantajul concurențial[6]

Aceste elemente se numesc generice, întrucât întreprinderea trebuie să le urmărească independent de sectorul în care aceasta își desfășoară activitatea. Aceste elemente sunt strâns legate între ele, - inovarea în producție, de exemplu, poate să însemne şi o mai mare eficiență şi o mai mare capacitate de a răspunde exigențelor clienților, tot aşa cum o mai bună calitate poate semnifica şi o mai mare eficacitate.

Eficiența. Cu cât este mai eficientă o întreprindere, cu atât sunt mai mici costurile factorilor de producție folosiți în obținerea unui anumit rezultat. Eficiența este condiția necesară pentru a dobândi avantaje concurențiale ce decurg din costuri mai mici.

O întreprindere poate să realizeze o eficientă superioară pe mai multe căi, principalele fiind[7]:

- obținere de economii de scară şi folosirea curbelor de experiență;
- adoptarea de tehnologii flexibile de producție;
- reducerea procentului de produse cu defecte pentru a obține produse cu zero defecte;

[6] C. Hill, G. Jones, „*Strategic Management*", Houghton Mifflin, New-York, 1998, p. 230.

[7] G. Pellicelli, „*Stratégie d'entreprise*", 2nd édition, Édition de Boeck Université, Bruxelles, 2007, p. 230.

BCU IAȘI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- introducerea metodei „just in time";
- inovare şi conceperea de produse uşor de realizat (C&D);
- creşterea productivității muncii printr-o mai bună formare profesională;
- acordarea unei puteri mai mari celor care se confruntă cu probleme practice;
- legarea retribuirii de performanțe;
- promovarea eficienței în întreaga întreprindere printr-un lideriat puternic;
- proiectarea şi implementarea unei structuri organizatorice care facilitează coordonarea diferitelor funcțiuni în vederea realizării de obiective de eficiență.

Calitatea. Calitatea poate acționa asupra avantajelor concurențiale pe următoarele două căi[8]:

- producerea de produse de calitate care-l fac pe cumpărător să asocieze marca producătorului cu principiul „valoare pentru bani". Odată ce această imagine privind calitatea este însuşită, întreprinderea are posibilitatea de a practica prețuri mai mari comparativ cu cele ale întreprinderilor concurente;
- creşterea productivității, aceasta reducând timpii necesari corectării defectelor şi costurile de garanție. Dacă are loc o creştere a calității produselor, întreprinderea are posibilitatea să reducă prețurile de vânzare în raport cu cele ale întreprinderilor concurente sau să diferențieze produsele sale şi, deci, să practice prețuri mai mari. Calitatea joacă, de asemenea, un rol primordial în obținerea unei mai bune eficiențe.

Pentru obținerea unei calități superioare, obiectivul principal al oricărei întreprinderi trebuie să fie centrat pe client, „managementul calității totale" fiind un instrument deosebit de util în acest sens, care presupune[9]:

- focalizarea pe client;
- proiectarea şi folosirea de metode eficiente de măsurare a calității;

[8] Ibidem, p. 231.
[9] Idem.

- stabilirea de obiective stimulante şi folosirea unor prime de stimulare;
- stimularea de sugestii din partea salariaților;
- eliminarea defectelor de calitate şi eliminarea surselor care le generează;
- dezvoltarea şi îmbunătățirea relațiilor cu furnizorii;
- însoțirea conceperii produselor de obiective care să concureze la simplificarea fabricației;
- eliminarea barierelor dintre funcțiuni.

Un produs sau un serviciu este de calitate atunci când el răspunde aşteptărilor cumpărătorilor, adică atunci când el oferă acestora beneficiile scontate.

Inovarea. Prin inovare se înțelege orice schimbare în caracteristicile produselor sau serviciilor oferite pe piață sau în maniera de a le produce – procesele de producție, metodele de management, structurile organizatorice etc.

Inovările, confirmate de piață ca eficiente, creează avantaje concurențiale substanțiale întreprinderilor care le-au introdus, reprezentând ceva ce întreprinderile concurente nu au - în cazul produselor, aceasta înseamnă capacitatea întreprinderii de a diferenția în comparație cu întreprinderile concurente şi deci de a practica prețuri mai mari, iar în cazul proceselor de producție semnifică putere de a obține performanțe superioare şi, deci, capacitatea întreprinderii de a reduce costurile sub costurile întreprinderilor concurente. Acest avantaj concurențial durează atâta timp cât întreprinderile concurente nu reuşesc să imite sau inovarea respectivă nu este înlocuită de o altă inovare şi acționează atât asupra costurilor cât şi asupra capacității de a practica un preț premium. Însă, mai devreme sau mai târziu, întreprinderile concurente reuşesc, de regulă, să imite orice inovare. Pentru a menține o perioadă de timp cât mai mare avantajul concurențial rezultat din inovare, întreprinderile trebuie[10]:

- să investească în achiziționarea de capacități profesionale, atât în domeniul cercetării fundamentale cât şi al celei aplicative;

[10] G. Pellicelli, *op.cit.*, p. 233.

- să integreze strâns C&D cu marketingul;
- să integreze strâns C&D cu producția;
- să scurteze termenele de asimilare şi de introducere de noi produse şi servicii pe piață;
- să îmbunătățească managementul proiectelor.

Capacitatea de a răspunde rapid exigențelor clienților. Pentru a avea succes, întreprinderile trebuie să ofere clienților ceea ce aceştia cer, când şi unde cer. Această cerință, de asemenea, este strâns legată de celelalte trei amintite anterior: eficiență,calitate,inovare, răspunsul la exigențele clienților semnificând îmbunătățirea eficienței, ameliorarea calității şi realizarea constant de noi produse.

4.1.2. Teorii ale surselor avantajelor concurențiale[11]

Există trei teorii principale privind sursele de creare şi apărare a unui avantaj concurențial de către întreprinderi într-un mediu concurențial dinamic (figura 4.3).

a) Teoria poziției în sector (poziției concurențiale), numită şi abordarea structurală, potrivit căreia avantajele întreprinderii sunt legate de cucerirea şi apărarea unei poziții concurențiale, poziție care poate fi explicată prin costuri mici sau printr-o diferențiere în cele mai bune segmente ale unui sector;

b) *Teoria bazată pe resurse*, potrivit căreia resursele, capacitățile şi competențele distinctive sunt primordiale; resursele, capacitățile şi competențe pe care le mobilizează întreprinderea, pe care nu le au întreprinderile concurente, care nu sunt imitabile şi care constituie, prin urmare, un avantaj concurențial care conduce la performanțe superioare performanțelor întreprinderilor concurente.

c) *Teoria „value disciplines"* identifică sursele avantajelor concurențiale în capacitatea întreprinderii de a crea valoare şi a stabili un segment de clienți mai bine decât întreprinderile concurente.

---

[11] Întocmit după: M. E. Porter, „*Competitive Advantage*", Free Press, New York, 1985; J.B. Barney, „Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 1991, nr. 17; R. Grant, „The Resource – Based Theory of Competitive Advantage; Implications for Strategy Formulation", *CaliforniaManagement Review,* 33, no. 3, 1991; C. K. Prahalad, G. Hamel, „The Core Competence of Corporation", *Business Review,* May-June, 1990, p. 79.

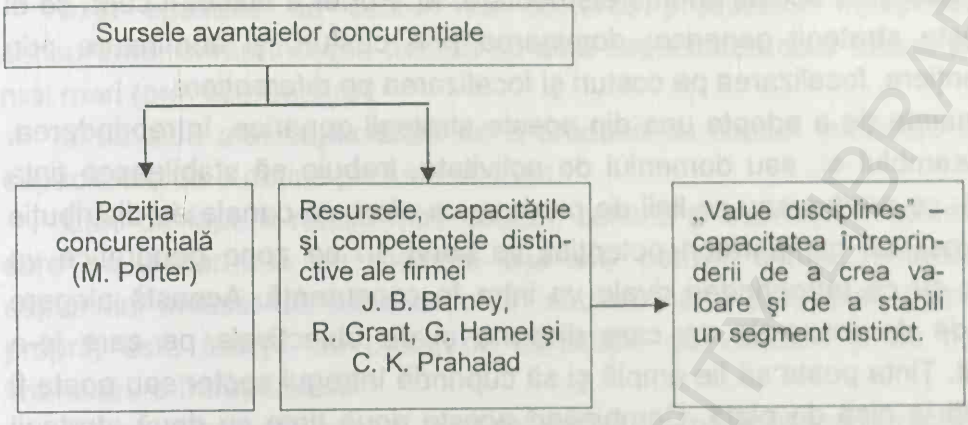


Figura 4.3. Teorii ale surselor avantajelor concurențiale

4.1.2.1. Teoria poziției concurențiale în sector: avantajele generice

O întreprindere are avantaj concurențial dacă este în măsură să creeze o valoare superioară celei create de întreprinderile concurente.

În anii 1970, ca urmare a cercetărilor făcute de J. Bain, la Universitatea Harvard, și a activității desfășurate de societatea de consultanță McKinsey, s-a acceptat teza potrivit căreia crearea de plus valoare în general, atractivitatea unei întreprinderi, a unui domeniu de activitate depinde de poziția întreprinderii privind costurile și diferențierea produselor în raport cu întreprinderile concurente. Însă, primele analize mai riguroase ale conceptelor de cost și de diferențiere au apărut la începutul anilor 1980, într-o lucrare a lui M. Porter[12] și într-un articol al lui W. Hall, publicat în Harvard Business Review.[13]

Potrivit lui M. Porter pentru a obține un avantaj concurențial întreprinderea trebuie:

- să aibă costuri inferioare costurilor întreprinderilor concurente;
- sau să fie în măsură să diferențieze produsele în așa fel încât să-și permită să le vândă la prețuri inferioare prețurilor întreprinderilor concurente;
- sau să îndeplinească simultan ambele condiții.

---

[12] M. Porter, „*Competitive Strategy*", Free Press, New York, 1980.

[13] W. Hall, „Survival Strategies in a Hostile Environment", *Harvard Bussiness Review*, Sept-Oct. 1980.

Funcție de aceste cerințe elementare, M. Porter a elaborat ceea ce el numeşte strategii generice; dominarea prin costuri, şi dominarea prin diferențiere, focalizarea pe costuri şi focalizarea pe diferențiere.

Înainte de a adopta una din aceste strategii generice, întreprinderea, în ansamblul ei, sau domeniul de activitate, trebuie să stabilească ținta vizată: ce produs sau ce linii de produse va oferi, ce canale de distribuție va folosi, ce cumpărători potențiali va servi, în ce zone geografice va vinde, cu ce întreprinderi rivale va intra în concurență. Această alegere depinde de resursele de care dispune şi de obiectivele pe care le-a stabilit. Ținta poate să fie amplă şi să cuprindă întregul sector sau poate fi limitată la nişă de piață. Combinând aceste două ținte cu două strategii competitive, se obțin patru tipuri de strategii generice:

În figura 4.4 se prezintă mecanismul de producere a avantajului concurențial potrivit teoriei „poziției în sector" (poziției concurențiale):

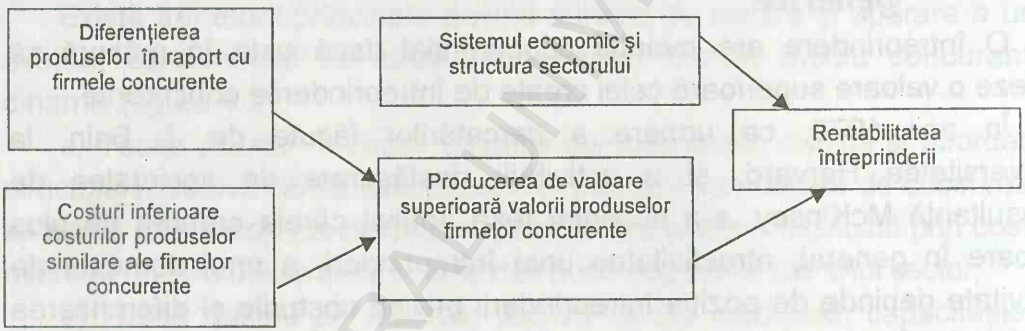


Figura 4.4. Originea avantajului concurențial potrivit teoriei „poziției în sector" (poziției concurențiale)[14]

Oricare ar fi strategia adoptată - dominare prin costuri sau prin diferențiere - trebuie avută în vedere rentabilitatea, atunci când se optează pentru o anumită strategie.

Pentru a depăşi rentabilitatea produsului întreprinderilor concurente este necesar ca:

a) la egalitate de prețuri de vânzare, întreprinderea trebuie să aibă capacitatea de a produce cu costuri inferioare;

[14] G. Pellicelli, *op.cit.*, p. 217.

b) la egalitate de costuri cu costurile produselor întreprinderilor concurente, întreprinderea trebuie să aibă capacitatea de a obține prețuri mai mari (prin diferențiere);

c) să aibă atât capacitatea de a produce cu costuri inferioare cât și capacitatea de a obține prețuri mai mari.

Este de fapt, o relație între costuri, calitate și avantaje concurențiale care se aseamănă cu modelul DuPont, potrivit căruia rentabilitatea capitalului investit de către acționari sau de către proprietari (capitaluri proprii) este funcție de profit, de cantitățile de vânzare și de politica financiară a întreprinderii.

Teoria „poziției în sector" confirmă faptul că rentabilitatea, atractivitatea înaltă depind de un context în mod deosebit favorabil, mai curând decât de capacitățile întreprinderii. Rădăcinile acestei teorii se găsesc în cercetările cunoscute sub denumirea „Economie industrială" (modelele SCP – structură, conduită, performanță): caracteristicile sectorului sunt la baza capacității superioare sau inferioare de a crea valoare. Prin urmare, factorii principali de succes ai unei întreprinderi sunt[15]:

- capacitatea de a alege sectorul cu cele mai bune condiții, cel mai bun segment, cel mai bun grup strategic;
- capacitatea de a acționa asupra competiție, deci asupra comportamentului întreprinderilor concurente.

Întreprinderile care pot mai bine decât altele să folosească forțele lor pentru a sesiza oportunitățile mediului înconjurător și care sunt în măsură să neutralizeze amenințările acestui mediu au cele mai mari probabilități de succes. Aceste concluzii au fost contestate de adepții teoriei bazată pe resurse.

4.1.2.2. Teoria bazată pe resurse

4.1.2.2.1. Noțiunea de resurse și clasificarea acestora

Spre sfârșitul anilor 1980, a fost formulată o nouă teorie care explică avantajele concurențiale prin deținerea și dezvoltarea de competențe în

[15] Ibidem, p. 218.

BCU IASI CENTRALA UNIVERSITARA

întreprindere. Este un curent nou de gândire care se bucură de un ecou larg în studiile şi cercetările care nu sunt de acord decât parțial cu teoria poziției concurențiale în interiorul sectorului.

Principalele teze ale teoriei avantajelor concurențiale bazate pe resurse sunt[16]:

- competențele distinctive sunt forțele pe care întreprinderea nu le împarte cu întreprinderile concurente. Dacă aceste competențe creează valoare, ele asigură întreprinderii o rentabilitate superioară rentabilității medii a sectorului;
- competențele distinctive ale unei întreprinderi rezultă din resursele şi capacitățile acesteia;
- pentru a obține avantaje concurențiale, întreprinderile trebuie să formuleze strategii bazate pe resursele şi pe capacitățile existente în interiorul lor care să vizeze obținerea de noi resurse şi de noi capacități.

Conceptul de strategie bazată pe resurse a fost formulat pentru prima dată de B. Wernerfelt[17] şi dezvoltat de J. B. Barney, C. K. Prahalad şi R. Grant.

Resursele unei întreprinderi sunt date de ansamblul activelor, capacităților, proceselor organizatorice, informațiilor, cunoştințelor etc. pe care întreprinderea le controlează şi care-i permit să conceapă şi să opereționalizeze strategii care ameliorează eficacitatea şi eficiența acesteia.

Resursele se definesc ca fiind ansamblul de mijloace de care dispune întreprinderea, pe care le controlează şi pe care le poate angaja, prin intermediul proceselor sale productive şi organizatorice, pentru a produce valoare în cadrul activităților sale. Resursele, ca atare, sunt neproductive. Ele trebuie combinate, trebuie să li se adauge know-how, aptitudini şi competențe pentru ca valoarea lor adăugată potențială să poată să se exprime şi să se extragă[18].

---

[16] G. Pellicelli, *op.cit.* p. 221.

[17] B. Wernerfelt, „A resource – based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, no. 2, 1984.

[18] R. M. Grant, „Prospering in dynamically competitive environment: Organizational Capability as Knowledge Integration", *Organisation Science*, 7 (4), 1996.

Există mai multe criterii de clasificare a resurselor. O primă clasificare împarte resursele în: *resurse financiare* (cash-flow, capacitate de îndatorare, fonduri proprii, etc.), *resurse fizice* (clădiri, uzine, materiale, magazine, rețele de distribuție, etc.), *resurse umane* (muncitori, ingineri, cercetători, vânzători, etc.), *resurse organizatorice* (strategii, metode şi sisteme de cash-management, de calitate, de marketing, de vânzări,manuale, proceduri), *resurse tehnologice* (portofolii de tehnologii şi know-how, de brevete etc.) şi *resurse de reputație* (imagine de marcă, fidelitate, etc.).

Pe baza concepției privind imitabilitatea imperfectă şi a importanței strategice, clasificarea resurselor în diferite categorii s-a făcut, cum este, de exemplu, cea care le împarte în *resurse tangibile* şi *resurse intangibile* (tabelul 4.1).

Tabelul 4.1. Clasificarea şi analiza resurselor întreprinderii[19]

Resurse	Caracteristici relevante	Principalii indicatori
Resurse tangibile		
Resurse financiare	Capacitatea de îndatorare a întreprinderii şi generarea de fonduri interne determină rezilienta şi capacitatea de investire a acesteia.	- Valoarea de piață a activelor - Rata creditului
Resurse fizice	Resursele fizice limitează setul de posibilități de producție ale întreprinderii şi au impact asupra poziției de costuri a acesteia. Caracteristicile principale sunt: - mărimea, locația, sofisticarea tehnică şi flexibilitatea uzinei şi echipamentelor; - locația şi utilizările alternative ale pământului şi clădirile; - rezervele de materii prime;	- Scala uzinei - Flexibilitatea activelor fixe - Rata de îndatorare /încredere - Operarea fiecărui cash-flow - Cash-flow liber

[19] R. M. Grant, „*Contemporany Strategy Analysis: Conceps, techniques, applications*", Blackwell Publishers, Oxford, 2002, p.140.

Tabelul 4.1. *continuare*

Resurse intangibile	Proprietatea intelectuală: portofoliu de patente, copyright, secrete de comerț.	
Resurse tehnologice	Resurse pentru inovare: facilități de cercetare, salariații tehnici și cercetătorii științifici. Reputația în fața clienților prin proprietatea de branduri și mărci de comerț; relații stabilite cu clienții; reputația produselor și serviciilor întreprinderii prin calitate și reliabilitate. Reputația întreprinderii în fața furnizorilor (include competența furnizorilor, a băncilor și instituțiilor financiare, salariaților și potențialilor salariați), a guvernului, a agențiilor guvernamentale și comunității. - Numărul și semnificația patentelor - Veniturile din licențierea patentelor și a copyrighturilor - Ponderea personalului de cercetare - dezvoltare în total personal - Numărul și locația facilităților de cercetare - Recunoașterea brandurilor - Ponderea cumpărăturilor repetate	
Resurse umane	Educația, trainingul și experiența salariaților determină abilitățile utile întreprinderii. Adaptabilitatea salariaților contribuie la flexibilitatea strategică a întreprinderii. Abilitățile sociale și de colaborare ale salariaților determină capacitatea întreprinderii de a transforma resursele umane în capabilitățile organizaționale. Angajamentul și loialitatea salariaților determină capacitatea întreprinderii de a obține și a menține avantaj competitiv.	- Calificările educațională, tehnică și profesională ale salariaților - Ponderea zilelor de muncă pierdute ca urmare a grevelor - Rata absențelor - Rata de fluctuație a salariaților

Împărțirea resurselor în resurse tangibile și resurse intangibile are la bază importanța strategică a resurselor:

- *resursele tangibile* – resursele active fizice (clădiri, echipamente, instalații), resursele umane, resursele financiare sunt cele mai ușor de imitat și atrag atenția întreprinderilor concurente, deoarece se pretează mai ușor la comparări. Ele se referă la capacitatea de producție, economiile de scară și economiile de câmp, acoperirea geografică a distribuției, cheltuielile cu publicitate și promovarea vânzărilor, capacitatea financiară și costul capitalului, costul materiilor prime, etc. Natura resurselor fizice, vechimea, condiția, localizarea și potențialul lor

determină în mare măsură, utilitatea lor în ceea ce priveşte avantajul concurenţial.

- *resursele intangibile* sunt activele imateriale precum informaţiile, reputaţia şi cunoştinţele. Capacitatea intelectuală constituie esenţialul resurselor intangibile. Ea cuprinde know how-ul proceselor de producţie şi de marketing, imaginea de marcă (de exemplu, imaginea unui produs de o înaltă calitate, fiabil), brevete, mărci, sistemele de gestiune, bazele de date privind clienţii, relaţiile cu partenerii. Aceste resurse au o valoare care se manifestă în momentul cesiunii unei întreprinderi prin plata unei supravalori sau goodwill, adică un supliment de preţ. În sectoarele bazate pe cunoştinţe, precum cabinetele de consultanţă, instituţiile de cercetare ştiinţifică, capitalul intelectual constituie activul cheie. Aceste resurse sunt cel mai dificil de imitat şi sunt *a priori* mai dificil de identificat. Ele trebuie să fie unice, în sensul că nicio altă întreprindere nu le posedă.

Importanţa strategică a resurselor tangibile este tot mai mult recunoscută în ultimii ani.[20] Acestea apar clar în bilanţurile întreprinderilor, sunt cele mai uşor de identificat şi evaluat.

Resursele intangibile sunt rareori menţionate în bilanţurile contabile, constituie însă, într-un număr mare de cazuri, partea mai mare a bogăţiei întreprinderii. Valoarea reală a acestor resurse este adesea subestimată în situaţiile financiare.

Ca exemple deosebite de companii care au dovedit competenţe distinctive amplu recunoscute pe plan mondial pot fi citate compania Toyota - pionier în metode de organizare a producţiei precum Just in time, cercurile de calitate autogestionate care i-au asigurat o eficacitate majoră şi o calitate superioară a produselor, obţinând un avantaj concurenţial durabil în sectorul producţiei auto, compania Caterpilar, care a dovedit competenţă distinctivă, recunoscută, de asemenea, pe plan mondial, în serviciul post-vânzări în sectorul utilajelor pentru lucrări publice,[21] de unde capacitatea sa de a răspunde mai bine decât companiile concurente

---

[20] T. Clarke, S. Clegg, „Changing Paradigms: The transformation of management knowledge for the 21st century", Harper Collins, 2000, p. 342; R. Hall, „The strategic analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal*, vol. 13, no. 2, 1992, p. 135; R. Hall, „A framework linking intangible resources and capabilities to sustenaible competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 14, no. 8, 1993, pp. 607-618.

[21] G. Johnson s.a., *op.cit.*, 2005, p. 117.

aşteptărilor clienților săi, ceea ce înseamnă o mai bună calitate şi deci posibilitatea de a practica un preț premium pentru produsele sale.

Portofoliul de resurse deținut de o întreprindere este deosebit de important, dar nu mai puțin important este modul cum sunt folosite aceste resurse. O întreprindere poate dispune de maşini, utilaje şi echipamente cele mai moderne, de personal cu calificări superioare sau de o marcă reputată, dar să nu ştie să le folosească cu cea mai mare eficiență. Eficacitatea şi eficiența resurselor fizice sau financiare nu depind numai de prezența lor – aceasta este o primă condiție -ci, şi de modul cum sunt gestionate, de cooperarea dintre indivizi, de capacitatea acestora de inovare, de relațiile cu clienții şi furnizorii, de experiență şi de a învăța ceea ce trebuie să se facă şi de ceea ce trebuie evitat. Este vorba de competențe, prin acestea înțelegându-se activitățile şi procesele prin care o întreprindere îşi desfăşoară resursele.

Potrivit teoriei bazate pe resurse, sursa avantajului concurențial nu este în mediul înconjurător, deci nu în poziția concurențială ocupată în sectorul de întreprindere, ci în resursele interne. Cu alte cuvinte, resursele la care are acces o întreprindere sunt mai importante decât structura sectorului. O întreprindere creează mai multă valoare decât întreprinderile concurente dacă realizează performanțe superioare performanțelor întreprinderilor concurente într-una sau în mai multe din activitățile sale. Prin urmare, pentru a învinge în lupta de concurență întreprinderea trebuie să dispună de resurse, de capacități, de competențe distinctive superioare. Mai precis, diferențele de performanță dintre întreprinderi pot fi explicate, mai degrabă, prin diferențele în resurse şi în competențe, decât prin diferențele în structura competiției[22]. Potrivit teoriei bazate pe resurse, pentru a avea succes, o strategie trebuie să aibă în vedere trei elemente principale:[23]

a) să scoată avantaj maxim din resursele şi competențele întreprinderii; trebuie, îndeosebi, să păstreze relații strânse între strategie şi resurse (principiul de coerență);

---

[22] J. B. Barney, „Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management,*1991, nr. 17, pp. 91-120; R. Grant, „The Resource – Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Spring, vol. 33, nr. 33, 1991.

[23] G. Pellicelli, *op.cit.*, p. 219.

b) să folosească resursele la potențialul lor maxim;
c) să dezvolte şi să consolideze constant resursele şi competențele.

O întreprindere poate să obțină un profit din exploatarea unei resurse, a unei aptitudini dacă aceasta permite:

- să ofere un avantaj concurențial;
- să mențină acel avantaj concurențial durabil şi care poate fi sustenabil;
- să-şi însuşească profiturile care ar fi posibil să se producă.

4.1.2.2.2. Constituirea bazei potențiale a unui avantaj concurențial

Pentru ca acest lucru să fie posibil o resursă, o aptitudine sau o capacitate organizatorică trebuie:[24]

- Să fie pertinentă şi valorificabilă. Pentru a fi pertinentă şi pentru ca întreprinderea să poată exploata potențialul de valorificare al unei resurse, resursa respectivă trebuie corelată cu unul sau mai mulți factori cheie de succes ai unui sector.
- Să fie rară. Dacă resursele pertinente sunt uşor accesibile şi larg partajate de toți acei care desfăşoară o activitate, atunci ele nu mai constituie bazele unei capacități organizatorice critice; ele permit unei întreprinderi să supraviețuiască, însă nu-i conferă un loc de lider. Atunci când companiile japoneze producătoare de automobile au introdus metoda „zero defecte", ele şi-au creat un avantaj concurențial.

4.1.2.2.3. Calitățile cerute unei resurse pentru susținerea în timp a avantajului concurențial

Pentru ca avantajul concurențial potențial susceptibil de a fi generat de o resursă să fie sustenabil, resursa respectivă trebuie să aibă următoarele calități:[25]

a) să fie dificil de imitat. Există trei rațiuni pentru care o resursă sau o aptitudine este dificil de imitat.

---

[24] Strategor, *op.cit.*, 2005, p. 90.

[25] Strategor, *op.cit.*, 2005, pp. 90-92; C. M. Grimm, ş.a. „Strategy as Action, Competitive Dynamics and Competitive Advantage", *Oxford University Press*, 2006, pp. 70-71.

BCU CLUJ UNIVERSITY LIBRARY

- *condițiile istorice specifice* unei întreprinderi sunt la baza faptului că o întreprindere de-a lungul existenței sale a realizat o anumită experiență unică cu o anumită resursă. Orice întreprindere care vrea să imite resursa respectivă va trebui să compenseze o diferență de competențe atât de importantă şi acest lucru într-o perioadă foarte scurtă încât posibilitatea de a o realiza corect este foarte limitată. De exemplu, compania Coca- Cola, de peste 80 de ani face reclamă numelui său de brand[26]. Ar fi foarte greu unei alte companii de băuturi nealcoolice să se opună brandului Coca, cel puțin pe termen scurt.

- *ambiguitatea cauzală,* care face dificil ca o întreprindere concurentă să înțeleagă cum generează avantaj o resursă. Mai precis, ambiguitatea cauzală este prezentă atunci când întreprinderea care face analiza se află în situația când îi este dificil, dacă nu chiar imposibil, de a vedea legătura dintr-un nivel de performanța superioară cu gestionarea corespunzătoare a uneia sau mai multor resurse clar identificabile. În această situație de incertitudine, cooperarea, imitarea devine imposibilă. Cu cât mai uşor poate fi mai descifrată o verigă, o legătură cauzală specifică, cu atât mai repede vor fi întreprinderile rivale în măsură să o imite. Procesele organizaționale complexe, precum un program de stimulare a creației salariale, este o resursă de ambiguitate cauzală. Nu este uşor pentru întreprinderile concurente, de exemplu, să identifice factorii cheie de succes în producerea şi vânzarea imprimantelor, care leagă într-o combinație optica fină, ingineria de precizie, microelectronica.

- *complexitatea socială*, care, de asemenea, este dificil de a fi înțeleasă şi imitată de întreprinderile rivale şi care are loc atunci când există o combinare de resurse şi o legătură strânsă de know-how-uri umane intangibile. Relațiile cu furnizorii, imaginea față de clienți, relațiile personale dinte membrii unei echipe de management sunt, de regula, dificil de imitat. Cu cât vor fi mai multe resursele intangibile şi cu cât se va trece mai mult de la o resursă la o capacitate simplă şi apoi organizațională, cu atât va fi mai importantă complexitatea socială şi riscul de replică mai redus.

b) să fie nesubstituibilă. Dacă resursele necesare nu se află în posesia altor întreprinderi şi nici nu pot fi imitate, singura cale care există pentru

[26] C. M. Grimm, ş.a., *op.cit.*, p.70.

aceste întreprinderi este substituția resurselor respective: înlocuirea unei resurse respective cu o altă resursă, la care întreprinderea concurentă are acces mai uşor sau, cel puțin, la fel de performantă. Dacă în domeniul tehnologilor substituția a devenit regulă, însă, sunt domenii în care, uneori, posibilitatea de substituție este mai puțin evidentă şi mai bulversantă.

c) să nu fie transferabilă. Transferabilitatea unei resurse sau a unei aptitudini este legată de posibilitatea pe care o au alți actori de a obține resurse respective pe piață. Ea este deci legată de „mobilitatea" sa. Unele resurse, chiar numeroase, sunt transferabile - echipamentele standardizate, procesate, comercializate de societatea de software sau de consultanță.

Alte resurse sunt mai puțin transferabile şi cu cât se orientează mai mult către competențele care integrează rutine specifice şi foarte socializate, cu atât transferul este mai delicat şi mai riscant. Există trei surse de imobilism al resurselor:

- *imobilismul geografic* al resurselor naturale cum sunt anumite materii prime - minele de bauxită, rezervele de petrol - sunt geografic localizate şi imposibil de delocalizat - este un exemplu evident.

- *imperfecțiunea informațiilor* privind calitatea şi randamentul anumitor resurse pot duce la situații de percepții a unui mare risc într-un proces de eventuală achiziție a acestor resurse. Aceste situații de imperfecție sunt mai frecvente atunci când resursele combinate cu know-how uman sunt necesare. Se vorbeşte de opacitate a resurselor atunci când este vorba de a integra aceste imperfecțiuni de informații.

- *complementaritatea* diferitelor resurse. Separarea unei resurse din contextul său obişnuit şi de complementarii săi duce adesea la o pierdere de valoare şi de eficiență.

O analiză mai atentă a celor două strategii principale generice, concurențiale - dominare prin costuri şi dominarea prin diferențiere - arată că şi ele se bazează pe resurse şi competențe, ceea ce confirmă validitatea teoriei avantajului concurențial bazat pe resurse. Într-adevăr, avantajele de cost - strategia dominării prin costuri mici - depind de resurse, de exemplu, gestionarea instalațiilor de mari dimensiuni (deci posibilitatea de a obține economii de scară) şi managementul tehnologiilor depind de capacitatea de a împiedica întreprinderile concurente la accesul privilegiat la sursele de materii prime şi la o forță de muncă ieftină ca

urmare a unei mai bune localizări comparativ cu întreprinderile concurente, la accesul la cele mai eficace canale de distribuție, la experiențele dobândite de forța de muncă.

Avantajele diferențierii depind, de asemenea, de controlul anumitor resurse: mărci, brevete, specializarea forței de muncă, capacitatea de a interpreta evoluția cererii înaintea întreprinderilor concurente, capacitatea de a răspunde rapid noilor exigențe ale consumatorilor, capacitatea de proiectare a noilor produse etc.

4.1.2.2.4. Competențele distinctive, capacităţile strategice şi avantajele concurenţiale

Competențele întreprinderii, alături de alte resurse, sunt elementul cheie al teoriei bazate pe resurse. Există totdeauna o diferență de performanță în întreprinderi care-şi desfăşoară activitatea în acelaşi sector. Aceasta se explică, aşa cum s-a arătat, prin faptul că întreprinderile nu au aceeaşi dotare în resurse. Însă, chiar atunci când se dispune de aceeaşi dotare, deosebirile de performanțe totuşi există, competențele fiind diferite.

Competența este definită ca o capacitate de valoare rară, neimitabilă, nonsustituibilă şi nontransferabilă specifică unei întreprinderi, care permite acesteia să folosească mai eficient decât întreprinderile concurente resursele sale productive.

Întreprinderile trebuie să-şi concentreze mijloacele şi procesele de învățare pe competențele distinctive, numite şi fundamentale.

Conceptul de competență fundamentală a fost formulat de G. Hamel şi C. K. Prahalad în anii 1990. *Competențele fundamentale* sunt activități şi procese prin care resursele sunt desfăşurate în vederea obținerii unui avantaj concurențial dificil de imitat.

O competență distinctivă, fundamentală se evidențiază prin:[27]

- două criterii exogene: raritate (drepturi de proprietate exclusive, active specifice, piața imperfectă) şi posibilități de substituție reduse;
- trei criterii endogene: dificultatea de imitare (datorată acumulării de experiență, interconexiunii activelor, caracterului lor tacit sau

[27] E. Lamarque, „Avantage concurrentiel et compétences. Les expériences d'une recherche sur le secteur bancaire", *France Contrôle Stratégie*, vol. 4, no. 1. Mars 2001.

necesității de a întreține în permanență activul pentru a evita deprecierea sa), capacitatea de însuşire (aptitudinea de a organiza procese care permit să se beneficieze în întregime de drepturile de proprietate) şi capacitatea de valorificare (aptitudinea de a crea valoare pentru client).

C. K. Prahalad şi G. Hamel identifică competențele fundamentale, distinctive ale întreprinderii într-un anumit tip de capacitate: una sau mai multe funcțiuni ale întreprinderii, o tehnologie specifică sau un design de produs şi le definesc drept cunoştințe colective ale întreprinderii care se referă, îndeosebi, la coordonarea diverselor cunoştințe în producția cu flux de tehnologii şi care se caracterizează prin aceea că[28]:

- oferă acces la o varietate de piețe/segmente;
- contribuie la producerea de beneficii pentru client;
- sunt dificil de imitat pentru a-i asigura întreprinderii obținerea de avantaje concurențiale durabile în timp;
- acționează transversal asupra tuturor funcțiunilor întreprinderii, asupra tuturor produselor şi asupra tuturor piețelor;
- sunt înrădăcinate în întreprindere şi deci persistă chiar atunci când anumite persoane părăsesc întreprinderea.

Competențele fundamentale ale unei întreprinderi sunt dificil de imitat ca urmare a complexității lor care poate rezulta din:

• *legăturile interne*. Capacitatea de a uni activități interne poate uneori să susțină crearea de valoare pentru client;

• *interconexiunile externe*. Întreprinderile pot să-şi protejeze sursele lor de avantaj concurențial, dezvoltându-le concomitent cu clienții lor. Principiul constă în faptul că implicarea în procese a clienților constituie o sursă de avantaj concurențial deosebit de robustă.

Pentru a susține un avantaj concurențial competențele fundamentale trebuie să răspundă la următoarele criterii[29]:

---

[28] C. K. Prahalad, G. Hamel, „The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review,* May – June, 1990, vol. 68, p.79; G. Stalk, P. Evans, L. Shulman, „Competing Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, March -April, 1992, pp. 57-69.

[29] G. Johnson, ş.a. *op.cit.*, 2008, p. 125.

- să fie legate de o activitate sau de un proces care determină valoarea ofertei din punctul de vedere al clientului sau al altei părți interesate;
- să ducă la niveluri de performanțe semnificativ superioare celor realizate de întreprinderile concurente;
- să fie robuste, adică dificil de imitat.

Așa cum s-a arătat, mediul înconjurător poate influența strategia întreprinderii, provocând, în același timp, atât oportunități cât și amenințări. Însă, sunt întreprinderi care deși acționează în același mediu înconjurător, nu au aceleași niveluri de performanță. Succesul întreprinderilor nu este condiționat de mediul lor înconjurător, ci de capacitatea lor strategică. Aceasta se explică prin aceea că[30]:

- în cadrul aceluiași mediu înconjurător întreprinderile nu sunt toate identice: ele au capacități eterogene;
- este dificil pentru o întreprindere să obțină sau să imite capacitatea unei întreprinderi concurente;
- pentru a obține un avantaj concurențial, o întreprindere trebuie să se bazeze pe capacități pe care întreprinderile concurente le-ar putea obține cu greutate.

Aceasta explică de ce unele întreprinderi sunt în măsură să producă produse și servicii cu costuri mai mici, fie să ofere produse mai atractive la același cost[31].

Ansamblul resurselor și competențelor de care are nevoie o întreprindere ca să supraviețuiască și să prospere, formează *capacitatea strategică* a acesteia. Capacitățile strategice, care sunt indispensabile pentru a obține un avantaj concurențial, se numesc *capacități strategice prag*, spre deosebire de celelalte capacități – resurse și competențe – care constituie un nivel minim necesar intervenției pe o piață. În absența capacităților strategice o întreprindere este incapabilă să supraviețuiască pe piața respectivă.

Chiar în condițiile în care capacitățile strategice prag au o foarte mare prezență în întreprinderi, ele, ca atare, nu generează niciun avantaj concurențial și nici performanțe deosebite. Avantajul concurențial rezultă

[30] G. Johnson, ș.a. *op.cit.*, 2008, p. 113.

[31] R. Perman, J. Scoular, *„Business Economics"*, Oxford University Press, 1999, p. 67.

din faptul că întreprinderea deține şi menține capacități strategice distinctive şi unice pe care întreprinderile concurențiale nu pot nici să le imită, nici să le obțină.

Mecanismul de determinare a avantajelor concurențiale potrivit teoriei bazate pe resurse se prezintă în figura 4.5.

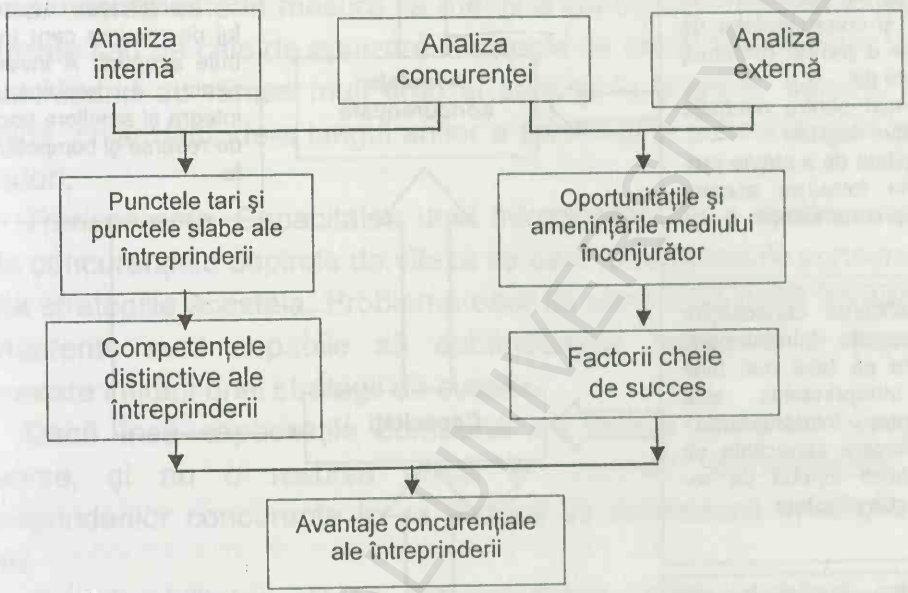


Figura 4.5. Determinarea avantajelor concurențiale potrivit teoriei bazate pe resurse[32]

Plecând de la teza că avantajele concurențiale sunt determinate, în principal, de resurse şi competențe, analiza strategică se face în cinci etape (figura 4.6).

[32] L. Dahringer, H. Muhlbacker, „*International Marketing*", Addison Wesley, New-York, 1991, p. 221.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

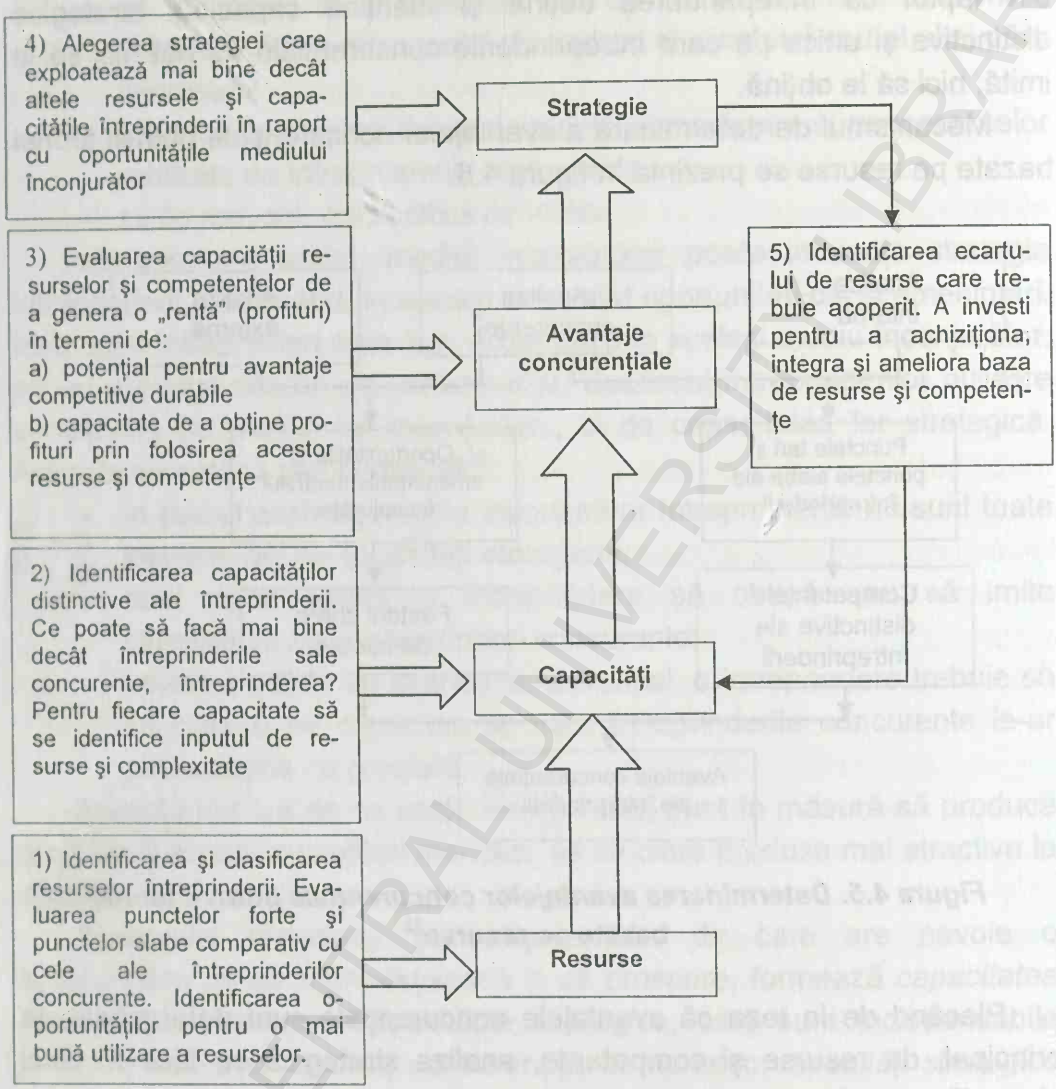


Figura 4.6. Analiza strategică potrivit teoriei bazată pe resurse[33]

În teoria bazată pe resurse, sunt identificate patru caracteristici ale resurselor şi competenţelor pentru importanţa lor în susţinerea avantajelor concurenţiale: durabilitate, transparenţa, transferabilitate şi reproductibilitate[34].

[33] R. M. Grant, „The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, vol. 33, no.3, 1991.

[34] G. Pellicelli, *op.cit.*, pp. 225 – 226.

BCU "CAROL I" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Durabilitatea resurselor se schimbă considerabil în timp: ritmul crescând al schimbărilor tehnologice scurtează durata de viață a numeroase resurse tehnice, în timp ce imaginea produsului şi a întreprinderii tinde, dimpotrivă, să se deprecieze lent.

În general capacitățile întreprinderii au o durabilitate superioară comparativ cu resursele pe care acestea se bazează, deoarece întreprinderea este în măsură să mențină capacitățile, înlocuind resursele epuizate sau pe cale de epuizare. Echipele de fotbal Manchester United şi Real Madrid au rămas mult timp şi sunt şi în prezent, fiecare, o mare echipă, chiar dacă de-a lungul anilor a schimbat şi schimbă, şi în prezent, jucători.

Transparența. Capacitatea unei întreprinderi de a susține avantajele sale concurențiale depinde de viteza cu care întreprinderile concurente pot imita strategiile acesteia. Problema care se pune este dacă întreprinderile concurente sunt capabile să dobândească resursele şi capacitățile necesare imitării unei strategii de succes.

Dacă însă capacitățile comportă un sistem variat şi complex de resurse, şi nu o resursă unică şi „vizibilă", transparentă, atunci întreprinderilor concurente le va fi dificil să definească strategiile lor de atac.

Transferabilitatea. Dacă întreprinderea poate dobândi resursele necesare pentru a imita avantajul concurențial al unei întreprinderi concurente care a avut succes, acest avantaj va fi de scurtă durată. Însă, realitatea arată că numeroase resurse şi capacități nu sunt uşor transferabile.

Reproductibilitatea. Dacă întreprinderile concurente nu reuşesc să dobândească împrumutând pe piață resursele sau capacitățile care să permită să imite întreprinderea concurentă, atunci acestea pot să încerce să le reproducă în interiorul lor. Dacă în sectorul bancar, de exemplu, este relativ uşor să se imite inovările de produse bancare, în schimb este mai dificil să se reproducă capacități bazate pe rutine organizaționale complexe (serii de proceduri). În figura 4.7 se prezintă grafic cele patru condiții necesare susținerii avantajelor concurențiale.

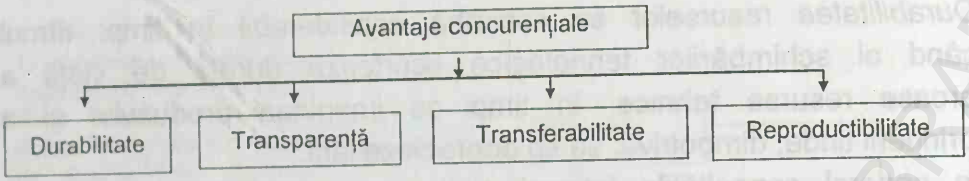


Figura4.7. Cele patru condiții pentru susținerea avantajelor concurențiale[35]

4.1.2.3. Teoria „value disciplines"

Concurența se situează, din ce în ce mai mult, în segmente şi nu în piețe: prin urmare, trebuie „disciplinate" avantajele potrivit segmentelor. Cu alte cuvinte, potrivit acestei teorii - o dezvoltare a teoriei bazate pe resurse - sursele avantajelor concurențiale sunt diferite potrivit segmentului de clienți căruia i se adresează întreprinderea, care ar trebui deci, „să disciplineze" succesiv bazele strategiei[36]. Scopul nu este de a crea un avantaj unic pentru întreaga piață, ci avantaje specifice pentru diferite segmente. Această teorie identifică sursele avantajelor concurențiale cu capacitatea întreprinderii de a crea valoare şi a desemna un segment distinct de clienți mai bine decât întreprinderile concurente.

Sursa avantajelor concurențiale a întreprinderii rezidă în capacitatea sa de a crea mai bine decât întreprinderile concurente valoare în percepția unui segment distinct[37].

Trei strategii „value disciplines" rezultă din analiza factorilor cheie de succes ai liderilor de piață:

- *strategia excelenței operaționale* - care constă în a oferi produse de o calitate bună, la cele mai bune prețuri, printr-o configurație de produs sau servicii care minimizează costul pentru cumpărător şi facilitează la maximum accesul acestuia la produsul sau serviciul respectiv;
- *strategia răspunsului la aşteptării* - care are ca obiectiv prioritara oferi un produs sau un serviciu care să răspundă, cât mai mult posibil, exigențelor precise ale consumatorilor;
- *strategia performanțelor superioare* - bazată pe inovarea rapidă şi continuă a produselor şi serviciilor care încorporează tehnologiile cele

[35] G. Pellicelli, *op.cit.*, p. 226.

[36] G. Day, D. Reibstein, „*Wharton on Dynamic Competitive Strategy*", Wiley, N-Y, 1997, p. 16.

[37] G. Pellicelli, *op.cit.*, p. 227.

mai moderne, a căror folosire asigură performanțe superioare acestor produse şi servicii.

Teoria „Value disciplines" oferă clientului calitate la cele mai bune prețuri pe baza unui sistem de producție şi distribuție care minimizează costurile şi facilitează accesul clientului la produsul sau serviciu.

În acelaşi timp, teoria „value disciplines" a fost supusă criticii pentru faptul că simplifică excesiv realitatea. Întreprinderile nu pot viza obținerea tuturor avantajelor simultan; adesea, structura întreprinderii şi natura produsului sunt factori care dictează opțiunile. Atunci când resursa dominantă este capacitatea de producție, întreprinderile gravitează pe o strategie de excelență operațională. Însă, atunci când resursa critică este legată de relațiile cu clienții, strategia se bazează pe capacitatea de a răspunde aşteptărilor acestora mai bine decât întreprinderile concurente.

4.1.3. Sustenabilitatea şi erodarea avantajelor concurențiale

4.1.3.1. Sustenabilitatea avantajului concurențial

Sustenabilitatea avantajului concurențial este o problemă crucială. Întrebarea care se pune: este posibilă construirea unui avantaj concurențial care să poată fi păstrat în timp? Două răspunsuri s-au dat la această întrebare:

a) avantajul concurențial poate fi peren;

b) într-un mediu din ce în ce mai turbulent şi mai incert, menținerea în timp a unui avantaj concurențial devine extrem de dificilă, dacă nu chiar imposibilă.

Dacă se au în vedere avantajele concurențiale rezultatele din practicarea a două din strategiile generice, dominare prin costuri şi dominarea prin diferențiere - atunci păstrarea durabilă a acestor avantaje poate fi asigurată folosind următoarele căi[38]:

- În cazul avantajului concurențial rezultat din strategia de costuri mici:

  - întreprinderea poate să accepte marje unitare reduse, atunci când poate să le compenseze prin creşterea cantităților de produse

[38] G. Johnson, ş.a. *op.cit.*, 2008, p. 282.

vândute sau când poate să se bazeze pe sinergii cu alte activități în cadrul portofoliului său de activități;

- unele întreprinderi concurente pot beneficia de o structură de cost unică – de exemplu, acces la o rețea de distribuție specifică, localizarea activității într-o zonă unde forța de muncă este mai ieftină, achiziționarea de materii prime, materiale, energie, la prețuri mai mici;

- capacități organizatorice specifice care permit îmbunătățirea eficienței pe întregul lanț de valoare. Întreprinderea concurentă care practică dominarea prin costuri este „producătorul ale cărui costuri sunt cele mai mici.... un producător cu prețuri mici trebuie să găsească şi să exploateze toate sursele de avantaj de costuri"[39];

- pregătirea şi dacă este necesar desfăşurarea unui război al prețurilor, ceea ce implică a avea ceea mai bună structură a costurilor sau rezerve financiare substanțiale care ar permite suportarea unor pierderi pe termen scurt cu scopul descurajării pe durată a întreprinderilor concurente;

- exploatarea mai bună de către întreprinderea curbei de experiență, concentrând învățarea pe etapele lanțului de valoare care-i permite să reducă prețurile. Desigur, aceasta cu condiția ca întreprinderile concurente să nu fie capabile să facă acelaşi lucru;

- focalizarea pe segmente de clienți, care caută, înainte de toate, cele mai mici prețuri.

Însă, menținerea fără o analiză temeinică a strategiei de costuri mici are şi două riscuri majore;

- reducerea prețurilor provoacă, în cele din urmă, o reducere a valorii produselor percepute de client. Strategia de cost evoluează, în asemenea situație, spre o strategie de epurare, cu riscul ca diferența de preț să nu mai fie considerată ca legitimă în raport cu diferența de valoare;

- forțând concentrarea pe reducerea prețurilor, ca urmare a costurilor mici, întreprinderile concurente pierd capacitatea de a concepe oferta lor în termeni de creare de valoare;

• În cazul avantajului concurențial rezultat din strategia de diferențiere:

- dificultăți de imitare (complexitate, ambiguitate, etc.);

- netransferabilitatea unor resurse sau competențe, adică imposibilitatea de a fi transferate în altă întreprindere. O întreprindere care

[39] M. Porter, *„L'avantage concurrentiel"*, InterEditions, Paris, 1986, pp.12-15.

produce medicamente, poate păstra avantajul său concurențial datorită pregătirii de excepție a cercetărilor ei științifici;

- structura cercetătorilor de cost inferioară celei a întreprinderilor concurente. Întreprinderea care are o asemenea structură de cost poate hotărî să nu reducă prețurile produselor sale, ceea ce i-ar permite, dimpotrivă, să păstreze profiturile mari pentru a le investi în consolidarea diferențierii produselor;

Există posibilități a căror materializare asigură păstrarea avantajelor concurențiale obținute atât din practicarea strategiei de costuri mici, cât și a strategiei de diferențiere, cum este, de exemplu, bararea pieței care constă în a impune pieței, de către o întreprindere, a tehnologiei sale, în domeniul său, până a face din aceasta un standard al industriei. Cazul companiei Microsoft, cu MS-DOS și apoi cu Windows, sau al companiei Intel, cu jocurile sale Pentium, apoi Centrino, sunt concludente. Aici trebuie precizat că nu performanța tehnologiei este cheia blocării, barării unei piețe, ci redefinirea arhitecturii sectorului în jurul unui standard, în așa fel încât cea mai mare parte a întreprinderilor să fie constrânse să-și bazeze prosperitatea lor pe adoptarea acestui standard.

Pentru ca blocarea, bararea unei piețe cu ajutorul unui standard să fie posibilă trebuie îndeplinite anumite condiții:

- obținerea unei cote dominante de piață;
- ocuparea unei poziții dominante în toate primele faze de dezvoltare a sectorului;
- folosirea buclei de conexiune inversă pozitivă: cu cât sunt mai numeroase întreprinderile concurente și clienții care au adoptat standardul, cu atât sunt mai tentați să facă acest lucru acei care nu l-au făcut încă.

Dacă întreprinderile concurente existente deja pe piață doresc să mențină o ofertă mai elaborată decât oferta întreprinderilor noi venite pe piață, acestea pot:

- să-și asigure mai multe resurse de diferențiere;
- să se asigure că diferențierea este perceptibilă de către clienți.

Dacă întreprinderile existente pe piață doresc să combată noile întreprinderi concurente în ceea ce privește prețul, acestea pot să procedeze astfel:

- Să stabilească o marcă specifică poziționării pe prețuri scăzute pentru a evita confuzia în spiritul clienților.
- Să gestioneze separat noua activitate pentru a se asigura că va primi resursele necesare.
- Să asigure deosebirea de poziționare dintre activitatea tradițională şi noua activitate bazată pe prețuri joase.
- Să lase noii activități autonomia necesară desfăşurării propriei sale strategii concurențiale.

O altă posibilitate pentru întreprinderile stabilite deja în sector este modificarea modelului lor economic:

- Să devină un furnizor de soluții, consultanță, proiectare etc.
- Să devină întreprinderea concurentă cu low-cost.

Răspunsul cel mai radical este abandonarea activității tradiționale pentru a răspunde frontal noilor întreprinderi concurente[40]. Această soluție este extrem de riscantă deoarece implică o reformulare radicală a strategiei.

4.1.3.2. Erodarea avantajelor concurențiale

Trebuie spus că nicio întreprindere nu este în măsură să-şi creeze un avantaj concurențial durabil, sustenabil mult timp, datorită supercompetiției[41]. În prezent, mediul înconjurător se află într-o schimbare permanentă, întreprinderile concurente sunt tot mai agresive, inovează continuu şi trec rapid de la o poziție la alta pe piață. Într-un asemenea context, în afară de a combate avantajul concurențial al întreprinderilor concurente, întreprinderile trebuie să inoveze fără încetare, cu riscul de a-şi pierde avantajele, chiar dacă acestea generează încă profituri.

Practica a arătat că dacă numeroase întreprinderi, considerate ca exemple de excelență, au pierdut, după un anumit timp, teren comparativ cu întreprinderile concurente şi au suferit pierderi considerabile, pentru că, în urma unor rezultate bune, au încetinit dezvoltarea care viza maximizarea profiturilor, alte întreprinderi, care nu au excelat, au recuperat terenul pierdut, îmbunătățindu-şi capacitățile lor concurențiale[42].

---

[40] A. Rao, M. Bergen, S. Davis, „How to fight a price war", *Harvard Business Review*, 2000, vol.78, n°12, p. 107.

[41] R. D. Aveni, *„Hypercompetition, Managing the Dynamics of Strategie Maneuvering"*, Free Press Boston, 1994, p.73.

[42] P. Ghemawat, *„Commitment: the Dynamic of Strategy"*, Free Press, Boston, 1991, p. 246.

Printre factorii care erod avantajele concurențiale, cei mai importanți sunt: schimbarea regulilor jocului, presiunea exercitată de noile întreprinderi concurente, inerția (continuarea a ceea ce s-a făcut în trecut), ignorarea schimbării şi ignorarea reacțiilor întreprinderilor concurente (figura 4.8).

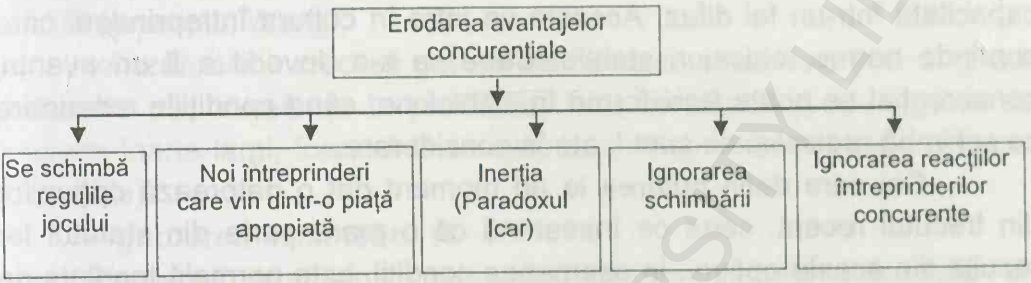


Figura 4.8. Factorii care pot eroda avantajele concurențiale[43]

- *Schimbarea regulilor jocului*

Reglementările sau strategiile agresive ale unei întreprinderi pot modifica regulile jocului concurențial cu care sunt obişnuiți managerii şi pot genera noi avantaje concurențiale pentru întreprinderile care au capacitatea de a identifica şi a le exploata. Este vorba de înlocuirea unui model vechi de business cu un altul nou. Se mai are în vedere şi migrarea de valoare de la un model de business la altul.

Tehnologiile disruptive distrug sau bulversează vechile structuri ale competiției şi deci afectează negativ avantajele concurențiale.

- *Presiuni externe sau noi întreprinderi concurente care provin dintr-o piață apropiată*

Avantajele concurențiale pot fi reduse prin presiuni externe sau prin intrarea pe piață a unor întreprinderi concurente care transferă resurse şi capacități de pe o altă piață apropiată. Progresul tehnologic şi unele reglementări sunt factori care au slăbit rapid avantajele concurențiale ale multor întreprinderi în anii 1990.

- *Inerția sau paradoxul Icar*

În fiecare întreprindere, există, de regulă, tendințe să se continue cu ceea ce s-a făcut în trecut. Este vorba de o inerție „naturală", care contravine cerinței normelor de adaptare la noile condiții şi la un mediu înconjurător în continuă mişcare.

[43] G. Pellicelli, *op.cit.*, pp. 246-249.

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

Inerția în cazul avantajului concurențial poate fi provocată de mai multe cauze:

- Dacă o anumită capacitate sau un ansamblu de capacități i-a creat unei întreprinderi posibilitatea să obțină un avantaj concurențial, managementul întreprinderii respective tinde să consolideze această capacitate într-un fel difuz. Aceasta va intra în cultura întreprinderii care cuprinde norme, obiceiuri stabile. Ceea ce s-a dovedit a fi un avantaj concurențial se poate transforma în slăbiciune, când condițiile exterioare se schimbă radical şi nu sunt luate în considerare.

- Cei care dețin puterea la un moment dat o datorează opțiunilor din trecutul recent, ceea ce înseamnă că o mare parte din statutul lor rezultă din aceste opțiuni. În asemenea condiții, este normală tendința de a manifesta rezistență la schimbări, orice propunere de schimbare antrenând, de regulă, rezistență şi tensiuni.

La sfârşitul anului 2000, compania Nokia era încă o stea pe Wall Street; când preşedintele – director general – al acestei companii a fost întrebat „care este riscul cel mai serios care amenință compania", el a răspuns „suficiența": riscul de a se culca pe laurii succeselor.

Paradoxul Icar este o metaforă în această situație: managerii unor întreprinderi sunt atât de convinşi că au descoperit cheia succesului - Icar simțind că zboară, s-a entuziasmat în asemenea măsură, încât zburând tot mai sus, aripile sale de ceară s-au topit de căldura soarelui, el prăbuşindu-se în Marea Egee - investesc toate resursele financiare şi specializează resursele umane numai în direcția respectivă, încât pierd contactul cu realitatea pieței. Mai devreme sau mai târziu se vor confrunta cu eşecul.

Au fost identificate patru categorii de întreprinderi victime ale paradoxului Icar[44]:

- *artizanale* - acele întreprinderi care au obținut succese ca urmare a tehnologiilor folosite, sunt obsedate de inovarea tehnologică şi devin foarte repede prizonierii propriei realități, pierd din vedere concurența şi nu reuşesc să vadă noile oportunități din mediul înconjurător (exemplu, compania Texas Instrument);
- *constructiste* - ele sunt diversificate cu succes şi continuă această

[44] D. Miller, „*The Icarus Paradox*"; Harper Business, New-York, 1990, p. 43.

strategie chiar dacă nu mai este interesant să facă acest lucru (exemplu, ITT);

- *pioniere* - aceste întreprinderi s-au afirmat datorită inovării, insistă pe această cale, ferm convinse că aceasta este cheia succesului. Ele termină prin a trimite pe piață produse pe care consumatorii nu le mai solicită (exemplu, Wang);

- *vânzătoare* - cred că pot să vândă orice şi termină prin a ignora produsele noi, excelența în producție, forța calității şi propun game de produse foarte largi, foarte întinse care au performanțe modeste (Procter & Gamble).

• *Ignorarea schimbării*

Pierderea avantajului concurențial este adesea provocată de incapacitatea managementului întreprinderii de a anticipa o schimbare în structura pieței prin noi tendințe ale mediului înconjurător sau printr-o nouă strategie a întreprinderilor concurente. Nu sunt puține întreprinderile care au pierdut poziția lor dominantă, plecând de la ideea că o strategie de succes, în trecut, va continua să dea rezultate bune şi în viitor.

• *Ignorarea reacțiilor întreprinderilor concurente*

O altă eroare strategică frecventă constă în lipsa de dorință de a înțelege şi deci de a anticipa reacțiile potențiale ale întreprinderilor concurente la o acțiune strategică a întreprinderii. Pe pieţele „mature" concurența este un joc cu „sumă nulă": progresele în cotele de piață ale unei întreprinderi se realizează „substituind" intens concurența, cu atât cu cât este mai probabil ca ea să se transforme într-un „joc cu sumă negativă", în care competiția antrenează costuri pentru toate întreprinderile concurente, deci fără ca cineva să câştige[45]. Dacă o întreprindere atacă, mărind cheltuielile de publicitate, întreprinderile concurente pot să răspundă în acelaşi fel, restabilindu-se astfel, echilibrul care nu avantajează pe nimeni.

• *Relația „durata păstrării avantajului concurențial/natura sectorului de activitate"*

Durata păstrării unui avantaj concurențial, înainte ca el să fie imitat, diferă de la un sector la altul. În sectoarele fabricării produselor electronice

[45] G. Day, D. Reibstein, *„Wharton on Dynamic Competitive Strategy"*, Wiley, N-Y, 1997, p.83.

de masă şi produselor de modă, inovarea este imitată rapid, şi singurul mijloc de a institui un avantaj concurențial este, în general, capacitatea de a inova continuu. Sunt însă sectoare în care întreprinderile pot institui avantajul lor concurențial pe o durată mare de timp - industria farmaceutică, datorită brevetelor, sau în informatică – datorită programelor de calculator, de exemplu.

În legătură cu aceasta a fost formulată teza că vulnerabilitatea „avantajelor concurențiale" este diferită funcție de faptul dacă erodarea este rapidă sau lentă. În cadrul procesului de erodare există trei categorii de cicluri, cărora le corespund tot atâtea categorii de sectoare sau activități care folosesc resursele determinante:[46]

- *Resurse cu ciclu lent.* Întreprinderile au avantaje concurențiale durabile bazate pe resurse sau capacități unice, profund ancorate în organizare şi puternic protejate împotriva concurenței - brevete, localizări favorabile, notorietate deosebită a mărcii, relații strânse între cumpărător şi furnizor. Avantajul rezidă în stabilitatea prețurilor şi în persistența marjei mare de profit.

- *Resurse cu ciclu standard.* Întreprinderile care aparțin acestui grup trebuie să înfrunte o concurență puternică din partea câtorva întreprinderi concurente care adoptă aceleaşi strategii, bazate pe intensitatea capitalului investit sau pe marketing de masă. Având producție de masă, aceste întreprinderi folosesc procese standardizate şi trebuie să-şi coordoneze activitățile care sunt dispersate între mai multe unități.

- *Resurse cu ciclu rapid.* Întreprinderile operează pe piața unde ciclul de vârstă al produsului este scurt. Marjele de profit sunt reduse rapid ca urmare a concurenței, există o mişcare perpetuă de inovare şi, deci, şi de obsolescență provocată de introducerea pe piață a noi produse. Avantajele concurențiale derivă din inovări *idea-driver*, deci bazate pe un concept sau o tehnologie pe care multe întreprinderi concurente le pot adopta sau pe o idee nouă de produs sau de serviciu uşor de imitat.

Imitarea resurselor şi capacităților unei întreprinderi poate fi - dificilă sau uşoară (tabelul 4.2).

---

[46] J.R. Williams, „How Sustenaible is your Competitive Advantage", *California Management Review*, 1992, Spring.

Tabelul 4.2. Vulnerabilitatea avantajelor concurențiale[47]

Erodare lentă ⟷ Erodare puternică

Nivel înalt de durabilitate (dificil de imitat) — Nivel scăzut de durabilitate (uşor de imitat)

Resurse cu ciclu lent	Resurse cu ciclu standard	Resurse cu ciclu rapid
• Poziție puternic protejată de brevete, imagine puternică de marcă Exemplu: Gillette cu aparatul de ras „Sensor"	• Standarde de producție de masă • Economii de scară • Procese de producție complexe Exemplu: Chrysler cu automobilul Mini-Van	• Bazate pe un concept, pe o idee (idea-driver) Exemplu: Sony, cu Walkman

4.2. Curba de experiență și implicațiile sale strategice

4.2.1. Noțiunea de efect de experiență și relația efect de experiență/cost unitar de producție

Experiența este o sursă esențială de eficiență. Numeroase analize au evidențiat legătura dintre experiența acumulată de o întreprindere și evoluția costurilor sale unitare, reprezentată printr-o curbă de experiență[48].

În cursul anilor 1970 şi la începutul anilor 1980, curbele de experiență au influențat puternic practica analizei strategice. Aceste curbe își au originea în observații făcute în industria aeronautică, la sfârșitul anilor 1930 și în industria construcțiilor navale în timpul celui de-al doilea război mondial. Pentru prima dată, în practică, în industria de avioane din SUA, s-a stabilit că, la fiecare dublare a producției, costul unitar al fuselajului avionului se reducea la 80% față de nivelul anterior al acestuia[49]. Mai precis, costul celui de-al doilea produs era de 80% din costul primului

[47] J.R. Williams, *op.cit.*, p. 33 și G. Day, D. Reibstein, *op.cit.*, p. 69.

[48] P. Conley, *„Experience Curves as a Planning Tool"*, BCG Pamphlet, Boston, 1970.

[49] E. Mansfield, „How Economists See R&D", *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 1981, p. 98; A. A. Alchian, *„Reliability of Progress Curbe in Airframe Production"*, Econometrica, 31, 1963, p.679.

produs, costul celui de-al patrulea fuselaj era de numai 80% din costul celui de-al doilea fuselaj, costul celui de-al optulea fuselaj era de 80% din costul celui de-al patrulea produs, costul celui de-al şaisprezecelea fuselaj era de 80% din costul celui de-al optulea produs ş.a.m.d. Rezultatul acestui proces este o relaţie între costul de producţie al unităţii de produs şi producţia cumulată a produsului respectiv.

Întreprinderile de consultanţă din cadrul „Boston Consulting Groups" au extins, în anul 1970, conceptul de efect de experienţă la toate costurile adăugate. Pe baza unor studii privind produse diferite, precum construcţia de locuinţe individuale sau producerea tuburilor pentru televiziune, B.C.G a arătat că se înregistrează o reducere a costurilor adăugate pe măsură ce producţia cumulată creşte. B.C.G a rezumat observaţiile sale sub forma unei legi: „Costul valorii adăugate unui produs se reduce cu un procentaj constant (aproximativ 20%) cu fiecare dublare a producţiei". Această lege poate fi exprimată algebric cu formula:

$$C_n = C_1 x p^{-\varepsilon}$$

unde:

C_1-reprezintă valoarea adăugată primei unităţi de produs;

C_n- costul valorii adăugate cantităţii *n* de produse;

p - producţia cumulată;

ε- elasticitatea costului în raport cu producţia.

Dacă noţiunea de efect de experienţă a fost pe larg popularizată de analizele sistematice ale BCG (1981), meritul descoperirii acesteia trebuie atribuit unor lucrări empirice mai vechi. Astfel, în 1936, un ofiţer din armata americană, pe nume T. P. Wright, constata că timpul de muncă necesar asamblării unei unităţi dintr-un anumit tip de avion descreşte funcţie de producţia cumulată a acelui produs[50].

Fenomenul de experienţă este un fenomen foarte general. El se aplică la fel de bine indivizilor, secţiilor cât şi întreprinderii, pe ansamblu, şi se bazează pe următoarea observaţie: când începe să se fabrice un produs nou, se produce un fenomen de învăţare sau de familiarizare.

Rata de învăţare corespunde numărului de puncte procentuale de reducere a costului (sau a timpilor de execuţie a unităţii de produs) obţinut,

[50] T.P. Wright, „Factors affecting the Cost Airplanes", *Journal of Aeronautical Sciences*, vol. 3, 1936, p.16.

când producția cumulată se dublează. Studiile empirice efectuate de Boston Consulting Group[51] au putut pune în evidență faptul că această rată de învățare se situează, în general, între 10 şi 30%, 20% fiind valoarea cea mai frecventă. Cu cât producția cumulată se dublează repetat, cu atât fenomenul de învățare tinde să se încetinească.

Grafic, rata de învățare se determină plecând de la aşa-zisa curbă de experiență. Efectul de experiență poate fi, reprezentat pe scara aritmetică sau pe scara logaritmică (figura 4.9).

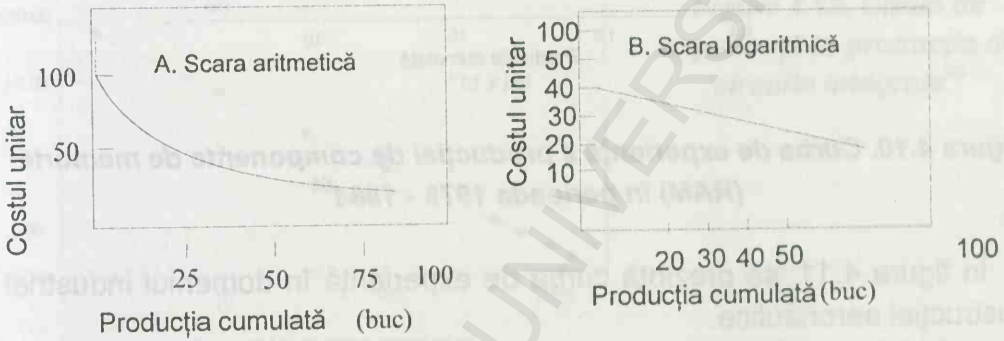


Figura 4.9. Curba de experiență[52]

Când costurile descresc cu 20% la fiecare dublare a producției curba este 80%. Aşadar, teoria conceptului de experiență[53] arată că o întreprindere învață să-şi gestioneze mai eficient activitatea sa odată cu timpul şi stipulează că descreşterea costului unitar al unui produs are loc cu un număr constant şi previzibil de puncte procentuale de fiecare dată când producția cumulată a acelui produs se multiplică cu 2. În figura 4.10. se prezintă curba de experiență pentru producția de componente de memorie.

---

[51] G. Hall, S. Howell, „The Experience Curve from an Economist's Perspective", *Strategic Management Journal*, no. 6, 1985, p. 201; BCG, „Les mécanismes fondamentaux de la compétitivité", *Hommes et Techniques*, Paris, 1980, p.34.

[52] Stratégie, *„Harvard l'Expansion"*, 1980, p. 111.

[53] BCG „Les mécanismes fondamentaux de la compétitivité", *Hommes et Techniques*, Paris, 1980, p.34.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

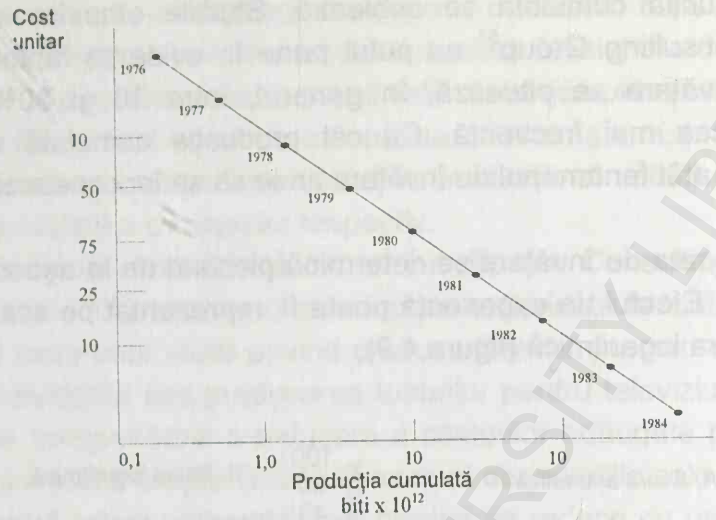


Figura 4.10. Curba de experiență a producției de componente de memorie (RAM) în perioada 1976 - 1984[54]

În figura 4.11. se prezintă curba de experiență în domeniul industriei construcției aeronautice.

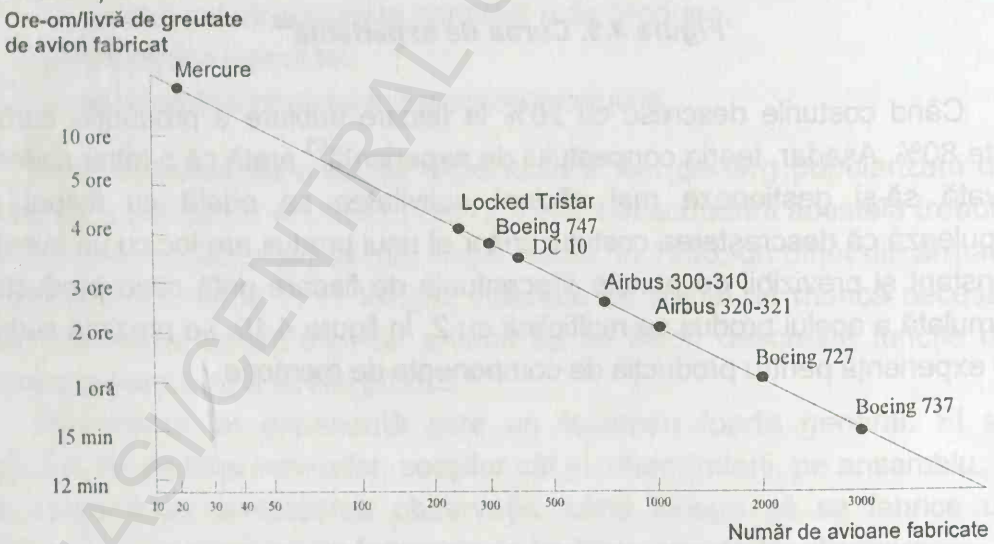


Figura 4.11. Curba de experiență în construcția aeronautică civilă reprezentată pe scara logaritmică[55]

[54] P. Ghemawat, „Building Strategy on the Experience Curve", *Harvard Business Review*, Sept – Oct. 1974, p.109.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Înclinarea pantei reflectă intensitatea curbei de experiență. Cu cât panta curbei de experiență este mai înclinată, cu atât este mai mare avantajul concurențial prin costuri al unei întreprinderi concurente care are o producție cumulată importantă. BCG a constatat că majoritatea curbelor de experiență aveau o pantă cuprinsă între 70 şi 80%. O sinteză a 190 de studii a arătat că pantele de experiență erau de 80% pentru automobile şi pentru oțel, 85% pentru televizoarele color, de la 50 la 60% pentru semiconductori.

În figurile 4.12, 4.13 şi 4.14 se exemplifică concret pe un produs – circuite integrate - cele trei curbe de experiență.

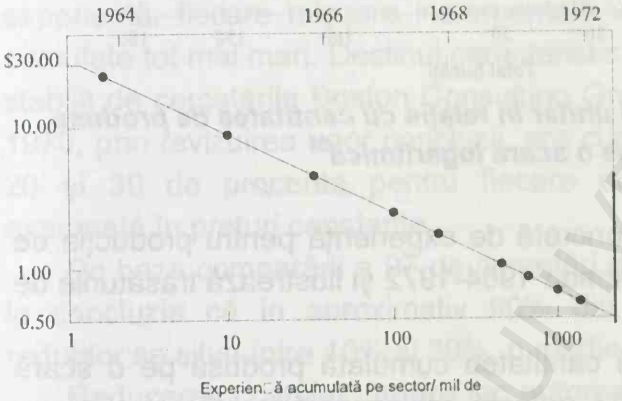
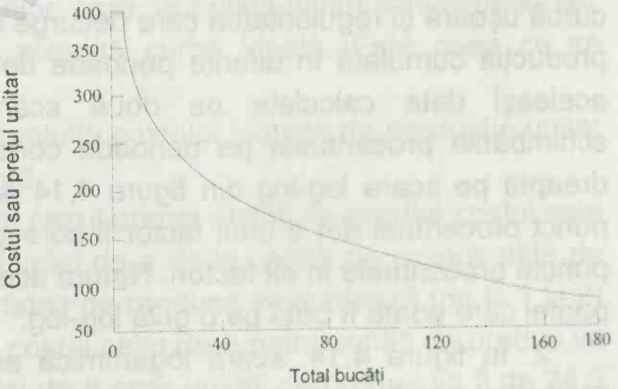


Figura 4.12. Curba de experiență în producția de circuite integrate[56]

Figura 4.13. Costul sau prețul unitar în relație cu cantitatea de produse, exprimat pe o scară liniară[57]



[55] Strategor, *op.cit.*, 2005, p. 130.

[56] Boston Consoulting Group, *„The Experience Curve Reviewed: V. Price Stability"*, Harvard Business School Paper 1975; R. H. Hayes, S. C. Wheelwright, *„Restoring Our Competitive Edge: Computing Through Manufacturight"*, John Wiley &Sons, New-York, 1984 Appendix 8A.

[57] T. Hill, *„Manufacturing Strategy. Text and Cases"*, Irwin, Homewood; L. Boston 1989, p.116.

BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITARĂ

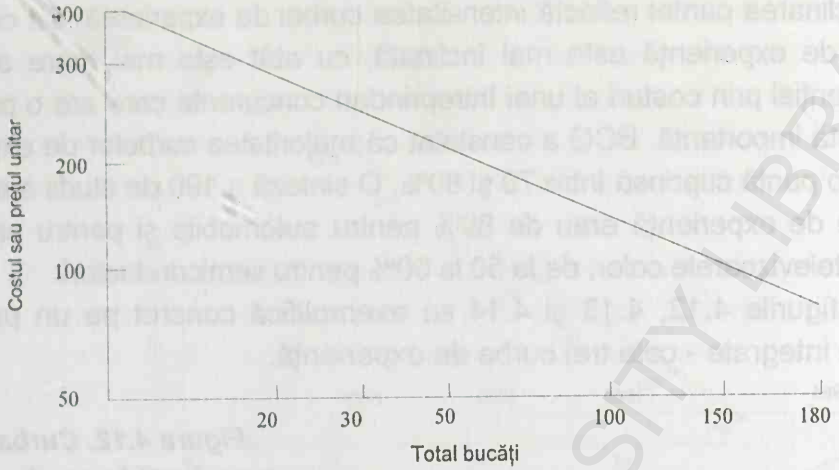


Figura 4.14. Costul sau prețul unitar în relație cu cantitatea de produse, exprimat pe o scară logaritmică[58]

Figura 4.12. arată curba concretă de experiență pentru producția de circuite integrate în SUA, în perioada 1964-1972 şi ilustrează trăsăturile de bază ale acestei curbe.[59]

1. Axa orizontală măsoară cantitatea cumulată produsă pe o scară logaritmică. Figurile 4.13. şi 4.14 reflectă aceleaşi informații calculate pe scara liniară şi, respectiv scară logaritmică. Datele din figura 4.13. relevă o curbă uşoară şi regularitatea care decurge din relația dintre costul unitar şi producția cumulată în diferite perioade de timp (ani). Figura 4.14. arată aceleaşi date calculate pe două scări logaritmice. Graficul arată schimbările procentuale pe perioade constante, de-a lungul axei. Linia dreaptă pe scara log-log din figura 4.14. arată că la o schimbare cu un punct procentual dat a unui factor îi corespunde o anumită schimbare în puncte procentuale în alt factori. Natura acestei relații determină înclinarea pantei care poate fi citită pe o grilă log-log.

2. În figura 4.14. scara logaritmică arată că mai multe dublări ale producției pot fi realizate, mai devreme sau mai târziu, cu cât cantitățile necesare sunt considerabil mai mari pentru a dubla cantitățile cumulate de unități implicate în acest caz. Aceasta înseamnă că mişcarea în jos a curbei de experiență încetineşte lent în timp. Inițial, creşterea adițională în

[58] Idem.
[59] T. Hill, *op.cit.*, pp. 114-119.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

cantitățile anuale ar putea contrabalansa acest lucru, însă, nivelarea cererii asociată cu stadiul de maturitate în ciclul de viață al produsului şi cu eventuala saturație şi mai târziu cu declinul prin obsolescența tehnică va încetini rata de înclinare a curbei.

3. Axa verticală a curbei de experiență, reflectă de regulă, costul sau prețul unitar, de asemenea, în expresie logaritmică. Însă, costul sau prețul trebuie ajustat cu inflația, pentru a evita deformarea realității. Figura 4.15. arată că îmbunătățirile continue de-a lungul curbei devin, în termeni absoluți, destul de mici. Aşadar, pentru a progresa de-a lungul curbei de experiență, fiecare mişcare incrementală va fi mai scurtă, iar cantitățile cumulate tot mai mari. Declinul caracteristic privind costul sau prețul unitar stabilit de cercetările Boston Consulting Group în anii 1960 şi apoi în anii 1970, prin revizuirea unor concluzii, era cuprins, aşa cum s-a arătat, între 20 şi 30 de procente pentru fiecare dublare a producției cumulate exprimată în prețuri constante.

Pe baza comparării a 97 de cercetări ştiințifice universitare, s-a ajuns la concluzia că în aproximativ 90% din cazurile studiate coeficientul reductor se situa între 10% şi 30%, o medie de 15%[60].

Reducerea costului, nu are loc automat. Costurile descresc numai în întreprinderile care sunt cele mai bine manageriate, celelalte întreprinderi riscând să aibă o curbă a costurilor, care, în pofida acumulării experienței, se va îndepărta progresiv de această curbă ideală. Este ceea ce se numeşte *derivă a costurilor*.

În figura 4.15. se prezintă evoluția costului ipotetic de producție unitar sub influența curbei de experiență.

Din figura 4.15. rezultă că în cazul primei unități de produs costul este de 100 unități monetare, costul celei de-a doua unități de produs este de 70 unități monetare. Când cantitatea de produse se dublează (de la 1 la 2) costul unitar s-a redus cu 30%; costul celei de-a patra unități de produs va fi de 49 unități monetare, al celei de a opta unități de produs va fi de 34,3 unități monetare, al celei de a şaisprezecea unități de produs – de 24,1 unități monetare, al celei de a treizeci şi două unități de produs – de 17 unități monetare etc.

---

[60] P. Ghemawat, „Comment concilier stratégie et courbe d'expérience?", *Harvard-L'Expansion*, no.38, 1985.

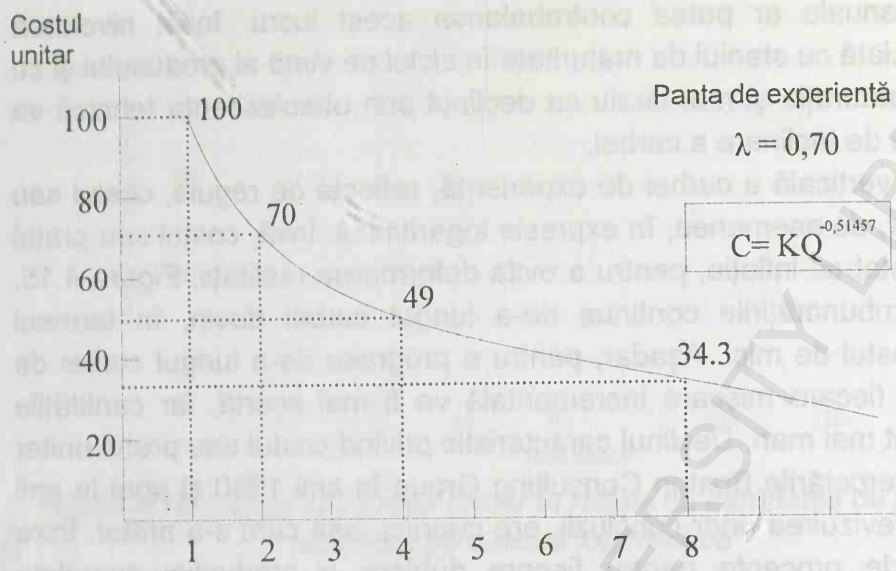


Figura 4.15. Relația curbă de experiență/producția cumulată/costul unitar al produsului[61]

Pentru o mai bună înțelegere a acestui mecanism datele din figura 4.15 sunt prezentate în formă tabelară (tabelul 4.4.).

Tabelul 4.3. Relația curbă de experiență/cost unitar al produsului

Producția cumulată (în mii buc)	Numărul dublării producției	Costul unitar
1	-	100
2	1	70
4	2	49
8	3	34,3
16	4	24,01
32	5	17

În exemplul dat, se spune că rata de scădere a costului unitar al produsului X este de 30% la o dublare a producției şi că panta de experiență este de 70%, ceea ce corespunde unei elasticități de cost egală cu 0,515. În practică, pantele de experiență rezultate din studii se

[61] J.J. Lambin, „*Le marketing stratégique. Du marketing à l'orientation-marché*", 4e édition, Ediscience International, Paris, 1998, p. 353.

BCU ȘTIINȚIFICĂ CENTRALĂ UNIVERSITY LIBRARY

situează între 70% (efect de experiență mare) şi 100% (efect de experiență nul).

Corespunzător, cercetărilor materializate în 190 de studii privind curba de experiență, rata de reducere a costurilor unitare era, în anul 1980, de 12% în industria de automobile, 15% în industria televizoarelor color, 20% în industria oțelului, 40-50% în industria semiconductorilor şi a industriei circuitelor integrate[62].

Într-un exemplu ipotetic, relația dintre efectele curbei experienței pentru două produse diferite – A şi B – şi costurile unitare ale acestora se prezintă în figura 4.16.

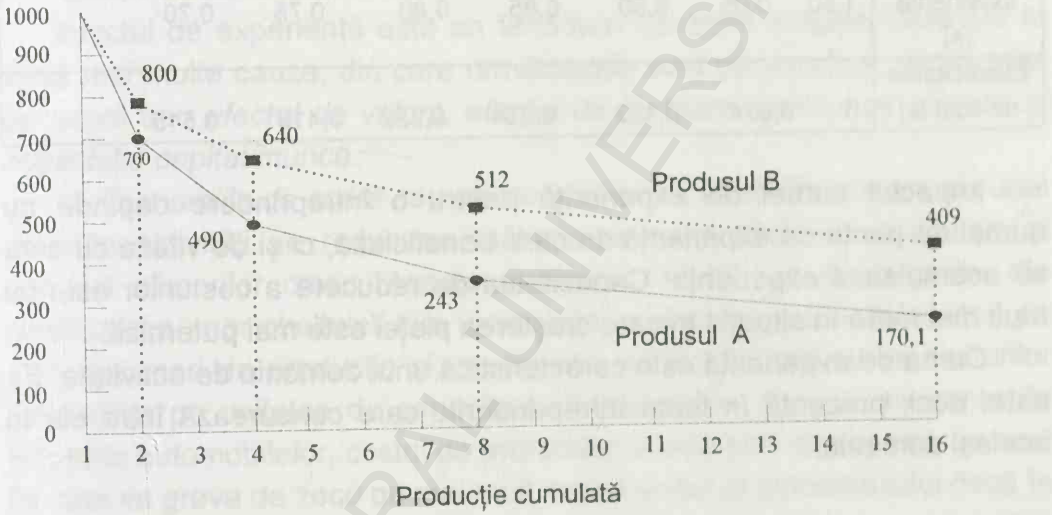


Figura 4.16. Costul unitar şi experiența pentru două tipuri de produse[63]

Din figură rezultă că la fiecare dublare a producției, costul unitar al produsului A se reduce cu 30%, iar al produsului B cu 20%. Se spune că produsul A are o pantă de experiență de 70%, în timp ce produsul B are o pantă de 80%.

Panta de experiență - λ- măsoară, deci, punctele procentuale de reducere a costului față de nivelul de plecare. Aşa, de exemplu, la o

---

[62] D.H. Thompson, *„The Experience Curve Effect on Costs and Prices: Implications for Public Policy"*, în F. E. Balderston, J. M. Carman, Nicosia (eds), *„Regulation of Marketing and Public Interest"*, Pergamon Press, New-York,1981, p. 64.

[63] J.P. Helfer, ş.a. *„Management. Stratégie et organisation"*, Vuibert, Paris, 3e édition, 2000, p. 117.

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

elasticitate de cost ε = 0.515, panta de experiență are valoarea 0,70, ceea ce înseamnă că, în această situație, costul unitar reprezintă 70% din valoarea inițială, atunci când se dublează cantitatea de produse. Deci, $C_{up} = C_{ui} \times \lambda$, în care C_{ui} reprezintă costul unitar inițial. În tabelul 4.5. se prezintă valorile elasticitățile de cost (ε) pentru valori ale pantei de experiență (λ)de la 70% la 100%.

Tabelul 4.4. Relațiile de elasticitate cost / pantă de experiență[64]

Panta de experiență (λ)	1,00	0,95	0.90	0,85	0,80	0,75	0,70
Elasticitatea de cost (ε)	0	0,074	0,152	0,234	0,322	0,415	0,515

Impactul curbei de experiență pentru o întreprindere depinde nu numai de panta de experiență de care beneficiază, ci şi de viteza cu care se acumulează experiența. Capacitatea de reducere a costurilor este cu mult mai mare în situația în care creşterea pieței este mai puternică.

Curba de experiență este caracteristică unui domeniu de activitate. Ea este, deci, prezentă în toate întreprinderile care concurează între ele în acelaşi domeniu.

4.2.2. Formula matematică a curbei de experienţă

Expresia matematică a curbei de experiență este[65]:

$$Cup = Cub\left(\frac{Qcp}{Qcb}\right)^{-\varepsilon}$$, în care:

Cup-reprezintă costul unitar prevăzut;
Cub-costul unitar de bază;
Qcp - cantitatea de produse cumulată prevăzută;
Qcb - cantitatea de produse cumulată de bază;
ε - constantă: elasticitatea costului;

Altfel spus:

$$Cup = Cub\left(\frac{Qcp}{Qcb}\right)^{-\varepsilon}$$

[64] J.J. Lambin, *op.cit.*, p. 355.
[65] Ibidem, p. 354.

BCU ASE CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Elasticitatea costului (ε) se determină cu relația:

$$\varepsilon = -\frac{\log Cup - \log Cub}{logQcp - logQcb}$$

În practică, se fac curent referire la dublarea producției. Dacă raportul dintre experiența așteptată (Q*cp*) și experiența de bază (Q*cb*) este egală cu 2, atunci:

$\frac{Cup}{Cub} = 2^{-\varepsilon}$, în care $2^{-\varepsilon}$ reprezintă panta de experiență „λ".

4.2.3. Cauzele efectului de experiență[66]

Efectul de experiență este un fenomen constant empiric, care are la bază mai multe cauze, din care următoarele sunt principalele: *economiile de scară sau efectul de volum, efectul de învățare, efectul de inovare și substituția capital/muncă.*

1. *Economiile de scară sau efectul de volum.* Costurile unitare ale unei anumite activități se reduc pe măsură ce capacitățile de producție și volumul afacerilor cresc. Aceste economii rezultă, pe de o parte, din repartizarea unor cheltuieli fixe (cercetare, proiectare, publicitate, etc.) pe serii mai mari de producție și, pe de altă parte, din reducerea costurilor investițiilor pe unitatea de capacitate de producție. Așa, de exemplu, în industria automobilelor, costul de proiectare a unui nou model este un cost fix care va greva de zece ori mai mult costul unitar al automobilului dacă în loc de a se produce un milion de automobile se va produce numai o sută de mii, sau costul unei turbine cu o capacitate de 200 MW nu este de două ori mai mare decât costul a două turbine de 100 MW fiecare, ci dimpotrivă mai mic.

Efectele de experiență sunt diferite de efectele de scară, chiar dacă în practică este dificil de a le deosebi. Între ele există totuși două deosebiri importante:

- Efectele de scară rezultă, așa cum s-a arătat, din mărimea unei activități, în timp ce efectele de experiență se manifestă odată cu timpul.

---

[66] Întocmit după: Strategor, 4e édition, 2005, *op.cit.*, pp. 130-32; S. Oréal, *op.cit.*, pp. 64-65; J.P. Helfer ș.a., *op.cit.*, p. 119; D. Abell, J. S. Hamond, „*Strategic Market Planning*", Englewoods Cliffs, Prentice Hall, N-J Inc. 1997, pp. 112-113; J.J. Lambin, *op.cit.*, p. 353; G. Johnson, ș.a., *op.cit.*, 2008, pp. 120-122.

Dimensiunea temporală le diferențiază. Confuzia dintre ele ține de faptul că mărimea activității crește pe măsură ce se acumulează experiență.

- Efectele datorită activității există întotdeauna: cheltuielile constante, fixe împărțite la un număr mai mare de unități de produse conduc obligatoriu la un cost unitar mai mic. Dimpotrivă, avantajele de cost nu se manifestă spontan; ele sunt rezultatul eforturilor concentrate şi organizate depuse în vederea reducerii costurilor.

Efectele de scară pot să apară ca o consecință a efectelor de experiență. De exemplu, costul capitalului unei întreprinderi (comparat cu costul capitalului întreprinderilor direct concurente) trebuie să se reducă obligatoriu pe măsură ce întreprinderea se dezvoltă şi are acces la altă sursă de finanțare. Însă, efectele de scară există, de asemenea, independent de efectele de experiență şi vice-versa.

Importante avantaje de cost din economiile de scară se obțin în industriile de automobile, electronică, siderurgică etc., unde cheltuielile fixe de investiții se împart la o cantitate mai mare de produse. Acest câştig din capacitatea de producție se verifică, de asemenea, în activități de service, marea distribuție (lanțurile mari de magazine), transportul aerian. În alte sectoare, precum industria agro-alimentară, reducerea costurilor fixe unitare prin creşterea volumului producției se obține pe seama costurilor de distribuție sau de comercializare. Însă, forțarea creşterii taliei unei întreprinderi – mărirea capacității de producție - poate duce la dezeconomii de scară (costuri de control şi de gestiune excesivă, inerție crescândă, o capacitate mai mică de inovare etc.) care contrabalansează câştigurile ce se obțin. În sfârşit, în unele domenii precum industria textilă, industria produselor de lux, efectele de scară sunt extrem de reduse.[67]

Exemplu clasic de economii de scară este modelul „T" de automobil al companiei Ford. H. Ford nu a considerat automobilul ca un articol de lux, ci ca un obiect de utilizare curentă, chiar pentru mase.[68] Primul automobil (modelul T) produs pe principiile producției de masă a fost realizat în anul 1923. Costul acestui automobil, produs în condițiile producției de masă, s-a redus de la 3000 dolari, în anul 1910, la mai puțin de 900 dolari în anul 1923, perioada în care producția cumulată a acestui model a crescut de la 50000 bucăți la 8 milioane bucăți (figura 4.17.), cota relativă de piață a

[67] R. Perman, J. Scoular, „*Business Economics*", Oxford University Press, p. 91.
[68] R. Lewinson, „*À la conquette de la richesse*", Payot, Paris, 1928, p. 233.

companiei Ford a crescut în perioada respectivă de la 10% la 47%, salariile s-au multiplicat de trei ori şi profitul de cincisprezece ori.

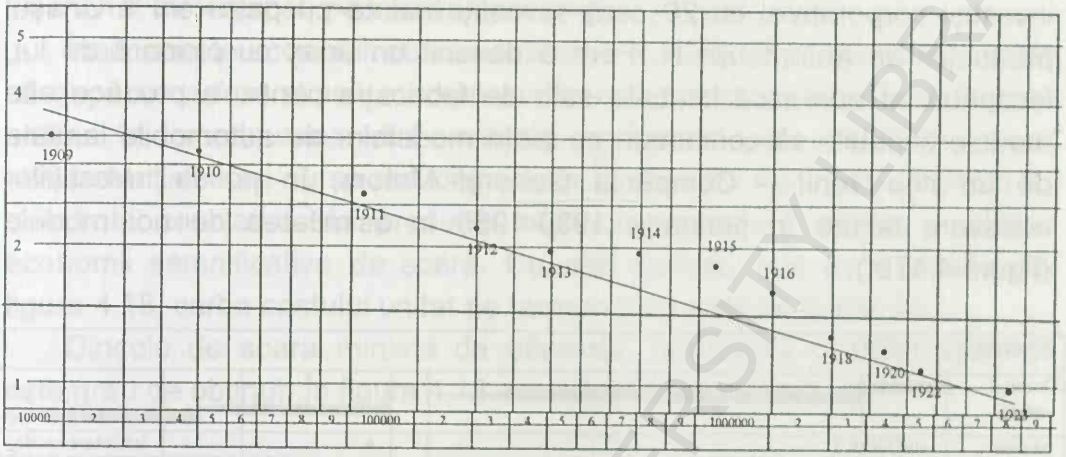


Figura 4.17a. Preţul unitar al modelului T pe perioada 1909-1923 (în dolari constanţi)[69]

Preţul a fost calculat pe baza preţului din 1958.

Figura 4.17a. ilustrează un exemplu de companie bazată pe un model stabil între preţ şi reducerea costului. Figura ilustrează output-ul rezultat din aplicarea strategiei Ford în perioada 1909-1923, când profiturile companiei au crescut, în pofida faptului că diferenţele din josul pantei au crescut cu fiecare vânzare.

Ca rezultat al acestei strategii, compania Ford a dominat piaţa automobilelor în perioada respectivă. Pentru a realiza o asemenea performanţă, H. Ford a standardizat la maximum lanţurile de fabricaţie, a integrat activităţile investind mult în mine de cărbune, oţelării, uzine constructoare de maşini şi chiar întreprinderi de prelucrare a lemnului. Pentru a obţine beneficii din productivitate, compania Ford a integrat în fabricaţie unele inovări, precum folosirea oţelului, a lemnului şi a transportului intern pe cale ferată a acestor materiale. A crescut stabilitatea produsului, în principal prin aceea că a oferit pieţei un produs

[69] W.J. Abernathy, K. Wayne, „Limits of the Learning Curve", *Harvard Business Review*, Sept-Oct. 1974, p.109.

BCU CLUJ-NAPOCA UNIVERSITY LIBRARY

cu minimum de variații, şi a folosit o specializare fermă a muncii. În anul 1926 fiecare dolar rezultat din vânzare avea în spate mai mult de 33 cenți investiții corporative, cu 20 cenți investiți înainte cu patru ani[70]. Uriaşul producției de automobile H. Ford a devenit un uriaş cu picioare de lut, incapabil să oprească lanțurile sale de fabricație pentru a produce alte modele capabile să concureze pe piața modelelor de automobile lansate de un nou venit – Compania General Motors, în pofida investițiilor necesare făcute în perioada 1930-1965 în asimilarea de noi modele (figura 4.17b.).

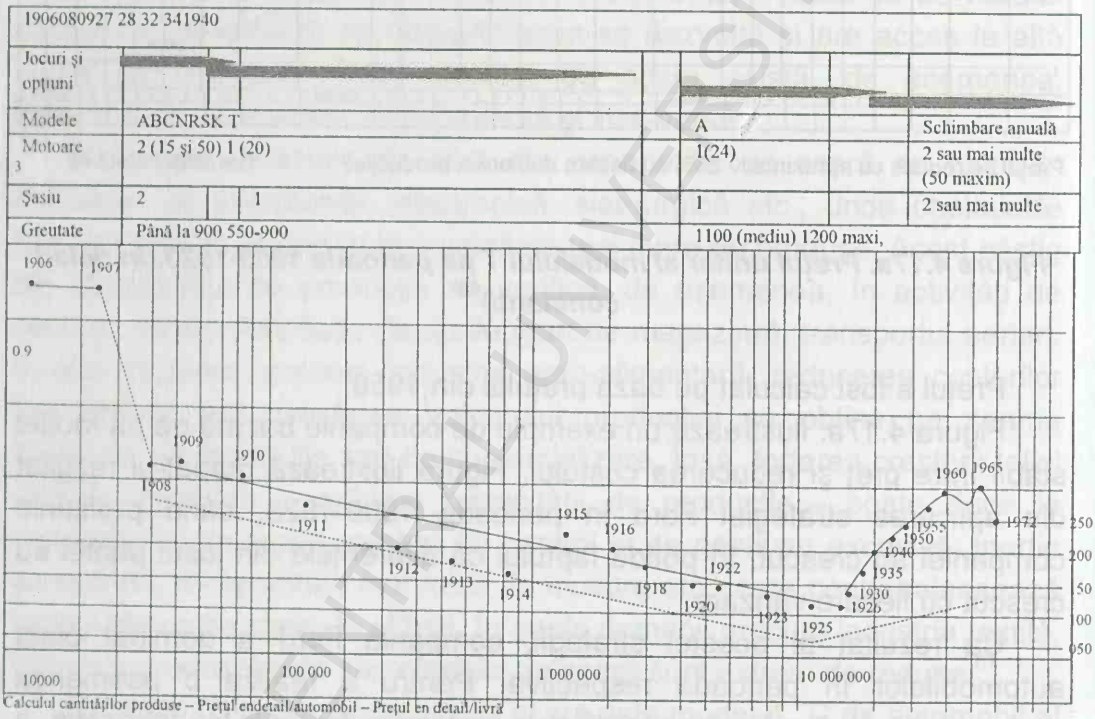


Figura 4.17b. Curba de experiență la compania Ford în perioada 1909 – 1965 (dolari constanți)

[70] W. J. Abernathy, K. Wayne, „*La courbe d'expérience et se limites*", Harvard Expansion, 1978.

Un alt exemplu, în acest sens, este compania DuPont care a redus în mai puțin de 20 de ani costul fibrelor de vâscoză de la 53 cenți la 17 cenți pe o livră, în principal, pe seama economiilor de scară.

Însă, aceste economii nu se pot obține la infinit. Mulți specialiști susțin că după ce a fost atinsă o scară minimum eficientă, economiile care se obțin, în continuare, din mărirea volumului de producție sunt nesubstanțiale sau nu se mai obțin deloc[71]. O scară minimum eficientă se referă la cantitatea de produse minimum necesare pentru a obține economii semnificative de scară. Cu alte cuvinte, așa cum rezultă din figura 4.18, curba costului unitar pe termen lung este de forma de L.

Dincolo de scara minimă de eficiență, reducerea costului adițional este greu de obținut. În figura 4.18. se reflectă această situație.

Figura 4.18. Curba costului unitar şi scara minimă de eficiență

2. *Efectul de învățare,* privit în timp, înseamnă economii generate de îmbunătățirea know-how-ului întreprinderii. Efectele de învățare se referă la economiile de costuri care provin din „învățând" prin „făcând"[72]. Muncitorul învață repetând cum este mai bine să îndeplinească o sarcină (de exemplu, asamblarea unui fuselaj de avion). Cu alte cuvinte, productivitatea muncii creşte în timp, pe măsură ce executanții învață cum să îndeplinească mai eficient o anumită sarcină. De asemenea s-a observat că, în realizarea de noi facilități, managementul învață cum este mai bine să gestioneze noi operații.

---

[71] F. M. Scherer, A. Bechkenstein, E. Kaufer, R. D. Murphy, *„The Economies of Multiplant Operations"*, Mass: Harvard University Press, Cambridge,1975.

[72] G. Hall, S. Howell, „The Experience Curve from an Economist's Perspective", *Strategic Management Journal*, 1985, p. 201.

BCUJAS CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Prin urmare, costul de producție descreşte datorită creşterii productivității muncii şi eficienței managementului.

Efectul de învățare tinde să fie mai important în situațiile în care o sarcină complexă tehnologic se repetă, atâta timp cât mai trebuie învățată, timpul de învățare fiind mai mare. Astfel, de exemplu, efectele de învățare au o importanță mai mare în procesul de asamblare format din 1000 de mişcări complexe, comparativ cu un proces de asamblare care cuprinde 100 de mişcări, 4 din acestea simple. După o anumită perioadă de timp, când efectele de învățare dispar, nu mai are importanță cât de complexă este sarcina de muncă.

Într-adevăr, s-a stabilit că aceste efecte au o importanță reală numai în cadrul perioadei de debut şi încetează după doi sau trei ani[73]. Orice coborâre pe curba de experiență, după un asemenea punct, se datorează economiilor de scară.

3. *Efectul de inovare şi de substituție capital/forță de muncă.* Acumularea de experiență permite, pe de o parte, să se aducă modificări produselor pentru a elimina elementele superflue sau a le produce din elemente componente mai economice, standardizate. Pe de altă parte, se îmbunătățeşte procesul de producție, îndeosebi, prin înlocuirea progresivă a muncii manuale cu maşini, utilaje mecanizate sau automatizate. Producerea unui televizor color, la începutul anilor 1970, însemna asamblarea a mai mult de cinci mii de piese elementare; în anul 1990, ca urmare a îmbunătățirilor aduse, atât produsului cât şi proceselor de fabricație, datorită experienței acumulate, erau necesare mai puțin de cinci sute de piese, calitatea şi performanțele televizoarelor fiind considerabil sporite. Costul, de asemenea, s-a redus.

Potrivit naturii efectului de experiență, sugestiile strategice sunt diferite:

- cumularea producției (producerea unei cantități tot mai mari din acelaşi produs) dacă efectul de învățare este dominant;
- cumularea capacității de producție (folosirea de utilaje, maşini, echipamente de capacități unitare mai mari), dacă efectul de economie de scară o impune.

[73] Idem.

4.2.4. Condiţiile de verificare a legii de experienţă

Relaţia stabilită între experienţă şi costurile unitare este esenţială pentru analiza strategică, motiv care a suscitat un interes deosebit pentru practică. Însă, este necesar să se arate care sunt condiţiile de verificare a acestei relaţii[74]:

- *Termenul de experienţă* desemnează cantitatea cumulată de produse după originea produsului, începând cu momentul zero, de la lansarea în fabricaţie a produsului respectiv şi nu producţia anuală sau numărul de ani de când întreprinderea fabrică produsul. Experienţa creşte chiar dacă producţia anuală stagnează sau se micşorează. Nu trebuie confundată creşterea producţiei cu perioada de producţie şi cu creşterea experienţei.
- *Legea experienţei* rezultă din observaţii statistice verificate în unele sectoare de activitate, şi nu în toate, relaţia dintre experienţă şi costul unitar nu este automată. Experienţa în sine, nu generează o reducere a costurilor, ci furnizează, cel mult ocazii de a face ca aceste costuri să fie reduse. Managerii au sarcina de a sesiza aceste oportunităţi şi de a le valorifica. Este vorba, deci, de o „lege" voluntaristă, adică potenţială.
- *Efectul de experienţă* nu acţionează decât asupra costurilor valorii adăugate, adică acele costuri asupra cărora întreprinderea respectivă exercită un control direct; este vorba de costurile de producţie, de distribuţie, de administraţie în interiorul întreprinderii. Efectul de experienţă este mai puternic la începutul ciclului de viaţă, al produsului, când acumularea producţiei este mai consecventă.
- *Costurile* sunt evaluate în monedă constantă, pentru ca inflaţia să nu denatureze fenomenul.
- *O dreaptă de experienţă* se aplică unei tehnologii precise pentru o schimbare tehnologică, modificând intensitatea relaţiei dintre costuri şi producţia cumulată.

Rezultă aşadar, că o înţelegere „mecanicistă" a efectului de experienţă riscă să provoace deziluzii: fenomenul nu-şi găseşte raţiunea de a fi decât în anumite condiţii.

---

[74] J.P. Helfer, ş.a. *op.cit.*, p.118; J. J. Lambin, *op.cit.*, p. 352.

4.2.5. Implicaţiile strategice ale curbei de experienţă

Legea curbei de experienţă permite să se înţeleagă mecanismul creării unui avantaj concurenţial bazat pe o diferenţă a costurilor de producţie dintre întreprinderi care operează pe aceeaşi piaţă şi folosesc aceleaşi mijloace de producţie. Curbele de experienţă calculate nu sunt valabile decât în măsura în care condiţiile care au determinat observaţiile sunt stabilite: întreprinderea fabrică acelaşi fel de produs, foloseşte aceleaşi procedee şi aceeaşi tehnologie, ceea ce în practică nu este regulă. Iată de ce, curba de experienţă este mai mult un instrument de analiză, decât de previziune. Ea este utilă, însă, pentru analiza disparităţiilor în capacităţile concurenţiale şi pentru evaluarea avantajului concurenţial.

Atunci când, într-o anumită activitate, se constată un efect de experienţă, strategia normală a întreprinderilor concurente constă în a dobândi experienţa cea mai mare pentru a beneficia de costurile cele mai mici. Pentru a avea experienţa cea mai mare, întreprinderile vor căuta să producă cea mai mare cantitate din produsul respectiv, şi, deci, să aibă cea mai mare cotă relativă de piaţă. Lupta pe care o desfăşoară întreprinderile pentru a obţine cote relative de piaţă cât mai mari antrenează, în general, o ajustare a preţului pieţei asupra costurilor celor mai competitive întreprinderi concurente, adică asupra acelor întreprinderi a căror producţie este cea mai mică şi au, prin urmare, cele mai mari costuri, adesea superioare preţului pieţei. Incapabile să obţină marje suficiente de profit, aceste întreprinderi sunt eliminate de pe piaţa respectivă. În figura 4.19. se ilustrează această situaţie.

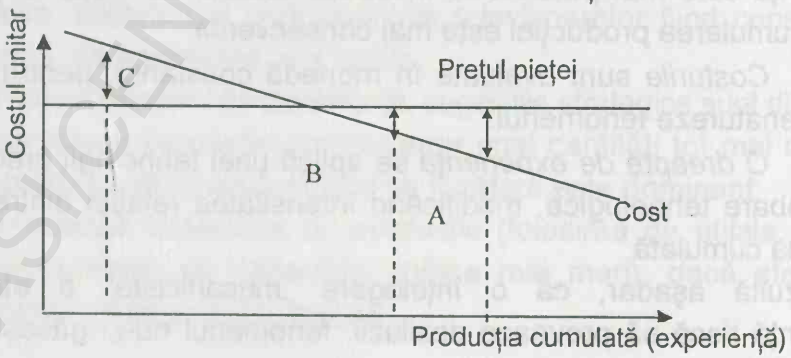


Figura 4.19. Curba de experienţă şi poziţia de cost[75]

[75] Strategor, *op.cit.*, 2005, p. 133.

Graficul reprezintă curba de experiență proprie unui anumit domeniu de activitate. Dacă, pe acest grafic, se poziționează trei întreprinderi concurente (A, B şi C), funcție de experiența lor şi deci funcție de costurile lor, se constată imediat că la prețul pieței dat, întreprinderea A, care are cea mai mare experiență, obține marje de profit net superioare marjei întreprinderii B şi marjei întreprinderii C, ale căror experiențe sunt mai mici şi înregistrează pierderi. În asemenea situație, singura alternativă pe care o are întreprinderea B şi mai ales întreprinderea C este, fie să imite întreprinderea A, obținând cote de piață şi mărind producția, fie să se retragă de pe piață.

Astfel, întreprinderile concurente într-un domeniu de activitate, care cunosc un efect de experiență important, sunt supuse la două imperative:[76]

- pe de o parte, să se asigure că pe măsură ce volumul lor de producție cumulată creşte, costurile lor se reduc cu un ritm ce corespunde curbei de experiență a activității (dacă nu este cazul, managementul lor este deficient şi acumularea de experiență nu se repercutează decât imperfect asupra costurilor);
- pe de altă parte, ele trebuie să caute să-şi asigure o cotă relativă dominantă de piață în domeniul lor de activitate, în aşa fel încât să aibă producția cumulată cea mai mare posibilă, experiența cea mai mare şi, prin urmare, cele mai mici costuri.

Din punct de vedere strategic, conceptul de efect de experiență determină întreprinderile să consacre esențialul resurselor lor obținerii unui volum de producție şi de vânzări pe cât de mare posibil, punând accentul pe controlul costurilor.

Efectul de experiență apare ca un fel de barieră la intrarea într-un domeniu de activitate. Întreprinderile care nu au fost prezente la începutul activității şi care nu au putut acumula experiență pe măsura dezvoltării lor au un handicap în ceea ce priveşte costul, cu atât mai mare cu cât panta curbei de experiență este mai mare şi cu cât producția cumulată a întreprinderilor dominante este mai mare. Acest handicap, care nu poate fi eliminat decât atingând nivelul de producție cumulată al întreprinderilor cele mai bine plasate, joacă un rol disuasiv şi face foarte dificilă intrarea întreprinderilor potențial concurente în domeniu de activitate respectiv.

[76] Ibidem, p 132.

M. Porter a făcut o analiză temeinică a modului în care pot folosi întreprinderile potențial concurente curba de experiență în elaborarea strategiilor de intrare pe o piață nouă, într-un sector nou. „Este oare curba de experiență acea barieră pe baza căreia trebuie constituită strategia?". Este posibil, răspundea M. Porter; dar nu în fiecare sector industrial. Importanța curbei de experiență în formularea strategiei depinde de factorii pe seama cărora se obține reducerea costurilor. Dacă reducerea se datorează creşterii producției întreprinderilor prin folosirea mijloacelor automatizate şi creşterea integrării verticale, atunci volumul crescând al producției nu are importanță pentru costurile întreprinderii producătoare. În această situație, cel mai mic cost de producție va fi realizat de acea întreprindere producătoare care dispune de cele mai puternice şi eficiente mijloace de producție.

O întreprindere potențial concurentă poate fi mai eficientă decât întreprinderi concurente „experimentate". Dacă aceasta îşi construieşte o uzină cu cele mai moderne utilaje, atunci nu se va confrunta cu piedici deosebite în încercările de a pătrunde în sector.

Reducerea costurilor ca urmare a unui volum crescător (nu absolut) de producție poate fi o barieră în calea intrării într-un sector, funcție de cauzele acestei reduceri. Dacă aceste costuri se reduc ca urmare a folosirii unei tehnologii superioare ele nu constituie o barieră, în principiu, iar întreprinderile concurente cu mai puțină experiență pot depăşi întreprinderile lider în ceea ce priveşte costurile mici.

M. Porter a formulat următoarele concluzii privind relația bariere la intrare/curbă de experiență:[77]

- „Înălțimea" barierei la intrare depinde de cât de substanțiale sunt cheltuielile în conceperea produsului în comparație cu alte domenii, precum marketingul, vânzările, inovările.

- Barierele pot fi anulate prin inovări în procesele care duc la o tehnologie absolut nouă şi care creează astfel o curbă de experiență absolut nouă.

- Dacă o companie mare îşi construieşte strategia pe baza curbei de experiență, urmările pot fi aproape de cele fatale. În acel moment,

[77] M. Porter, „How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review*, March-Aprilie 1979; M. Porter., „*On Competition, Update and Expandet Edition*", Boston, Harvard Business School Publishing, 2008, p. 37.

întrucât în luptă rămâne numai un singur concurent (care aplică această strategie) este pe deplin posibil ca creşterea industrială a sectorului să se fi oprit şi perspectivele să fi dispărut, demult, fără urmă.

- În unele activităţi creşterea producţiei este obligatorie. Dacă o întreprindere optează pentru o creştere mai puţin rapidă decât întreprinderile concurente, ea riscă să-şi vadă rentabilitatea deteriorându-se comparativ cu cea a întreprinderilor respective, ca urmare a unei acumulări de experienţă mai reduse.

- Întreprinderile trebuie să anticipeze o reducere a costurilor lor unitare pe măsură ce creşte producţia lor cumulată. În sectoarele producătoare de bunuri sau de servicii cu creştere puternică, acest fenomen poate fi foarte rapid, cu scăderi medii anuale ale costurilor mai mari de 30%. Deşi este mult mai puţin pronunţată, reducerea costurilor este la fel de perceptibilă şi în sectoarele industriilor mature. Întreprinderile care nu reuşesc să obţină un avantaj concurenţial din această descreştere a costurilor, într-o manieră inovatoare, ajung adesea să-şi slăbească poziţiile concurenţiale.

- În general, este de dorit a fi primul intrant pe un nou sector. Obţinând ceea ce se numeşte avantajul primului intrant, întreprinderea poate coborî, astfel, mai rapid pe curba de experienţă şi poate beneficia de un avantaj de costuri. Însă, noţiunea de avantaj al primului intrant („avantaj pionier") a fost contestată prin aceea că cheltuielile, costurile de creare a pieţei, suportate de primul intrant, fac mai mult decât a contrabalansa câştigurile din experienţă.[78]

- Este posibilă reducerea costurilor prin externalizarea anumitor activităţi către unele întreprinderi cu o mai bogată experienţă.

- Nu trebuie confundată experienţa cu mărimea: economiile de scară contribuie la efectul de experienţă, dar nu sunt decât una din componente.

În sectoarele foarte fragmentate, precum restaurantele, este posibil să se obţină un nivel bun de rentabilitate, acumulând mai multă experienţă decât firmele concurente, fără însă a domina piaţa. Experienţa permite limitarea erorilor în accelerarea proceselor, o mai bună negociere cu furnizorii şi creşterea reputaţiei în rândul clienţilor.

---

[78] P. Golder, G. Tellis, „Pioneer advantage: Marketing logic or marketing legend?", *Journal of Marketing Research*, vol. 30, no. 2, p. 158.

Însă, trebuie spus că este puțin probabil să se obțină un avantaj concurențial durabil prin efectul de experiență. De fapt, creşterea cotelor de piață poate fi foarte costisitoare comparabil cu economiile scontate sau pur şi simplu imposibilă, îndeosebi, în sectoarele foarte mature. În acest caz experiența acumulată este extrem de sensibilă la rupturile tehnologice care pot reduce brusc la neant anii de acumulare, de expertiză pe un anumit model economic, anulând, de fapt, avantajul concurențial al liderilor stabiliți.

Exemplul tuburilor de televizor este elocvent în acest sens. Sub influența curbei de experiență prețul unitar mediu al acestuia a scăzut în perioada 1948-1963 de la 34 dolari la 8 dolari. Descoperirea televiziunii color a întrerupt curba de experiență. Tuburile pentru acest tip de televizor necesitau o altă tehnologie, ceea ce a făcut ca prețurile acestora să crească la 51 dolari în anul 1966. Apoi din nou curba de experiență şi-a spus cuvântul: prețurile au scăzut la 48 dolari în 1968, 37 dolari în anul 1970 şi 36 dolari în 1972.[79]

La acestea se mai pot adăuga şi alte implicații:[80]

- întreprinderea care cumulează cel mai puternic producția şi care are şi cea mai mare cantitate de producție cumulată, are costurile cele mai mici, dacă efectul de învățare, de experiență este valorificat prin aceasta;
- întreprinderea care vrea să se dezvolte are, prin urmare, interesul „să coboare", cât mai repede posibil, pe curba sa de experiență, în aşa fel încât să obțină un avantaj de cost asupra firmelor concurente directe; (figura 4.20.).

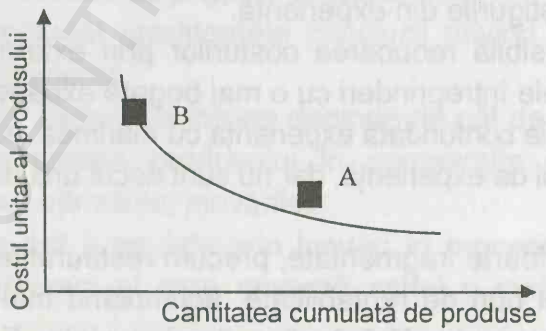


Figura 4.20. Curba de experiență tipică[81]

[79] W.J. Abernathy, K.Waine, „Limits of The Learning Curve", *Harvard Business Review,* Sept. Oct. 1974, p. 109; J.J. Lambin, *op.cit.*, p.357; J. P. Helfer, ş.a., *op.cit.* p. 120.

[80] J. P. Helfer, ş.a. *op.cit.*, p. 120.

[81] Ch. W.L. Hill, G.R. Jones, *„Strategic Management Theory, An Integrated Approach"*, Second Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1992, p. 110.

Întrucât întreprinderea A a coborât mai repede pe curba de experiență decât întreprinderea B, ea are un avantaj de cost evident asupra întreprinderii B. Producția este un punct forte pentru întreprinderea A, dar este un punct slab pentru întreprinderea B:

- în acesta perspectivă, ideea este de a creşte cât mai rapid comparativ cu firmele concurente, ceea ce implică o creştere a cotei sale relative de piață;
- creşterea cotei relative de piață trebuie să înceapă din momentul lansării activității, când efectele de experiență sunt cele mai substanțiale;
- situațiile strategice ale întreprinderilor sunt fundamental diferite, potrivit pozițiilor pe curba de experiență;
- mijlocul cel mai eficace de a creşte cota de piață este practicarea unui preț de penetrare, stabilirea unui preț care anticipează, adesea, viitoarea scădere a costurilor.

Această ultimă implicare este ilustrată în figura 4.21.

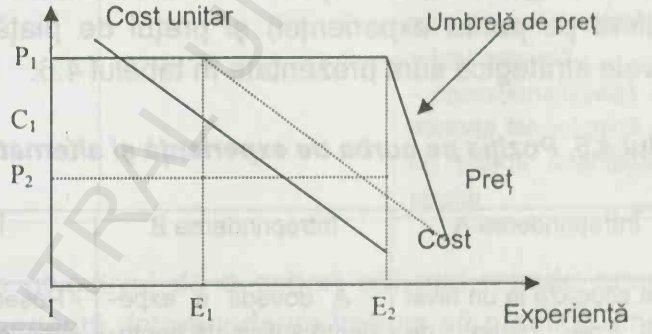


Figura 4.21. Experiența şi politica de preț[82]

- Întreprinderea practică prețul P_1 care corespunde nivelului de experiență anticipat E_1 la care ea produce cu costul C_1 care-i asigură profitul P1C1. Ea poate, atunci, când a atins nivelul de experiență E_2 să mențină nivelul P_1 mai curând decât să-l reducă, ceea ce îi permite să realizeze profituri substanțiale, dar are inconvenientul că face sectorul atractiv pentru firmele concurente potențiale. Dacă, însă, concurența este amenințătoare (nivelul E_2), ea va putea reduce prețurile sale. Este ceea ce BCG numeşte „practicarea unei umbrele de preț".

[82] J.P. Helfer ş.a., *op.cit.*, p. 120.

Evident, situațiile strategice ale întreprinderilor vor fi fundamental diferite funcție de pozițiile lor pe panta experienței (figura 4.22.).

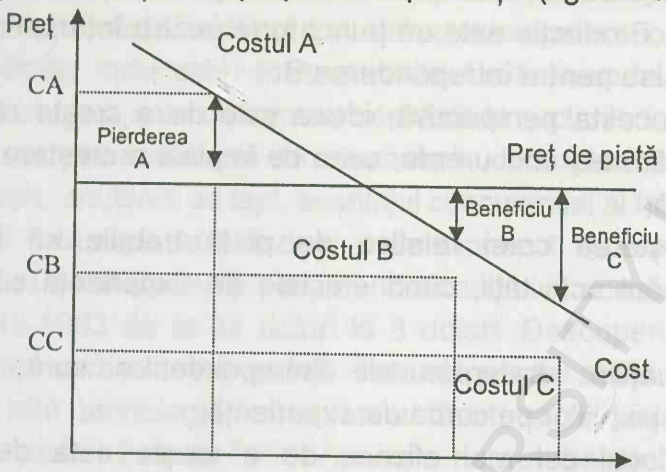


Figura 4.22. Experiență şi poziția concurențială[83]

În cazul a trei întreprinderi concurente (A, B, C), care folosesc aceeaşi tehnologie de producție, au niveluri diferite de experiență (au poziții diferit pe panta experienței) şi prețul de piață impus, situația şi alternativele strategice sunt prezentate în tabelul 4.6.

Tabelul 4.5. Poziția pe curba de experiență şi alternativele strategice[84]

	Întreprinderea A	Întreprinderea B	Întreprinderea C
Situațiile	- Se situează la un nivel înalt pe curba de experiență unde costurile unitare sunt superioare prețului de piață. Dacă vinde la prețul de piață, aceasta suferă pierderi cu fiecare unitate de produs. Această poziție, nu este durabilă.	- A dovedit o experiență suficientă pentru a avea un cost inferior prețului de piață. Este rentabilă, dar într-o poziție de urmăritor.	- Posedă cea mai importantă experiență, ceea ce-i conferă un avantaj de cost de necontestat. - Nu numai că aceasta câştigă mai mult decât întreprinderile concurente, dar, în plus, deține cotele de piață cele mai mari.

[83] Idem.
[84] Ibidem, p. 121.

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Tabelul 4.5. *continuare*

Alternativele	-Coboară pe curba de experiență, dar cu ce mijloc? - Inovează tehnologic și schimbă dreapta costurilor. - Segmentează piața diferențiindu-se, prin service, de exemplu și face în așa fel încât clienții acceptă un preț superior.	- Acumulează experiență, câștigă cote de piață pentru a se apropia de lider și a avea o situație concurențială favorabilă: -prin creșterea internă, dezvoltând o politică comercială agresivă; - prin creșterea externă, achiziționând o întreprindere existentă în sector (A?)	- Are cea mai mare libertate strategică, ținând seama de poziția sa dominantă. Două alternative de preț și o obligație de veghe: - politică de prețuri mari care generează marje de profituri foarte importante, care nu jenează întreprinderile concurente (lichiditățile astfel obținute pot fi investite în alte activități).
Alternativele	- Părăsește sectorul strategic înainte de a fi prea târziu, negociindu-și retragerea cu alte întreprinderi din sector (B?)	- Inovează tehnologic și modifică dreapta costurilor.	- politică de prețuri agresive care urmărește eliminarea progresivă a firmelor concurente cele mai puțin performante, gata să mărească apoi prețurile, odată ce piața a fost așezată. - operaționalizează o veche metodă tehnologică pentru a nu pierde avantajul concurențial

Pentru a atinge obiectivul de a coborî cât mai repede posibil de-a lungul curbei de experiență, întreprinderea trebuie să practice din start un preț de vânzare care anticipează o reducere a costului de producție, cu riscul de a avea pierderi o anumită perioadă de timp. Însă, ea va obține o pătrundere mai rapidă pe piață, o acumulare mai mare de experiență și va descuraja întreprinderile concurente potențiale de a intra pe piața respectivă.

Ulterior, când întreprinderea va obține o bază de experiență dificil de imitat și când rentabilitatea va apare, va fi suficient ca, pentru a-și păstra avantajul, să facă în așa fel încât scăderea prețului de vânzare să urmeze reducerea costului de producție în proporții identice (figura 4.23).

BCU "CAROL I" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

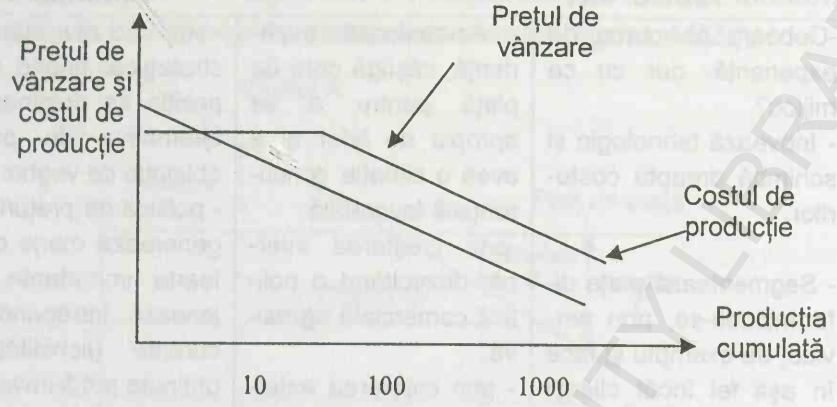


***Figura 4.23. Evoluția prețului de vânzare şi a costului de producție* în cazul unei întreprinderi care foloseşte strategia curbei de experiență[85]**

Dacă strategia bazată pe curba de experiență este folosită în segmentul studiat, prețurile de vânzare reflectă costurile de producție ale celei mai performante întreprinderi, iar deosebirile de costuri observate între întreprinderile concurente sunt datorate diferențelor de experiență acumulată (figural 4.24.).

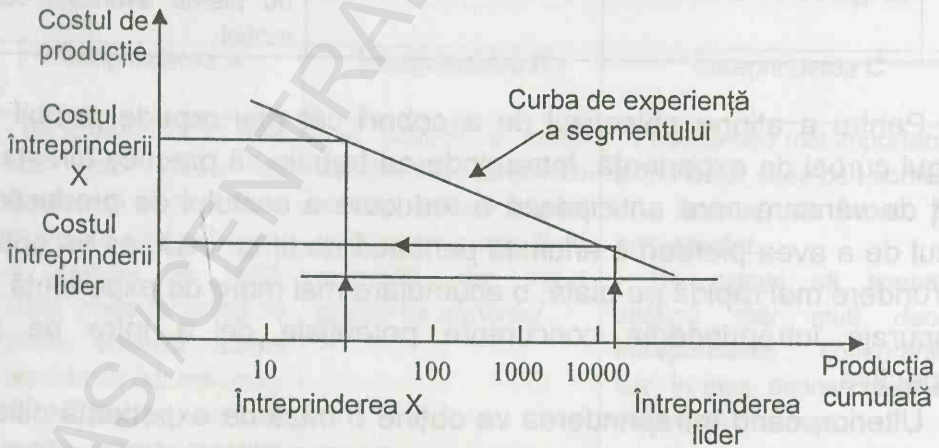


***Figura 4.24. Diferențele de costuri de producție a două întreprinderi concurente*[86]**

[85] M. Gervais, „*Stratégie de l'Entreprise*", 5e édition, Economica, Paris, 2003, p.71.
[86] Ibidem, p. 72.

BCUJASICENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Legea curbei de experienţă face posibilă înţelegerea faptului că se poate crea un avantaj concurenţial bazat pe o diferenţă de costuri între întreprinderile rivale care acţionează pe aceeaşi piaţă şi care folosesc aceleaşi mijloace de producţie.

4.2.6. Limitele legii „curba de experienţă" şi pericolele strategiilor care decurg din acestea[87]

Cu toate că s-a susţinut că efectul curbei de experienţă nu are limite, că este prezent pe măsură ce se coboară pe pantă, majoritatea observaţiilor făcute a demonstrat contrariul. Raţionamentul cel mai important se referă la obsolescenţa produselor. Dezvoltarea bazată, în parte, pe un progres rapid în tehnologie are ca urmare înlocuirea produselor care au fost introduse cu mult înainte de a fi atinsă limita cea mai de jos a curbei de experienţă pentru produsele existente în fabricaţie. În afară de aceasta, a urmări avantaje din curba de experienţă izolat de alţi factori pertinenţi la vânzare şi la pieţe poate duce compania la o spirală mioapă, cu consecinţe potenţiale catastrofale[88]. Probabil, cel mai bun exemplu al acestei situaţii este experienţa Ford Motor Company cu modelul său „T".

Însă, în primii 1920 ani, cererea pieţei a început să treacă de la nevoia unui transport cu low-cost la automobile proiectate în aşa fel să ofere utilizatorilor un confort mai mare. Pentru a fi competitivă, compania Ford a fost nevoită să adauge noi caracteristici modelului „T". Însă urmărind numai reducerea susţinută a costurilor, însoţită de o anumită inflexibilitate, compania şi-a creat baza propriei sale decăderi. La mijlocul anilor 1920, modelul „T" a devenit necompetitiv în ceea ce priveşte design-ul. În faţa unei preferinţe crescânde a clienţilor pentru noi design-uri, compania Ford

---

[87] Întocmit după: M. Porter, „Méfiez vous de la courbe d'expérience", *Harvard-L'Expansion,* été, 1979; W. Kieckel, „The Decline of the Experience Courve", *Fortune,* Oct. 5 1981; W. Abernathy, L. Waine, „*La courbe d'expérience et ses limites*", Harvard-L'Expansion, Hiver, 1977-1978; Strategor, *op.cit.*, 2005, pp. 142-146; G. Johnson, ş.a. *op.cit.*, 2008, pp. 121-122; J. J. Lambin, *op.cit.*, pp. 360-361; Ch. W. L. Hill, G. R. Jones, „*Strategic Management Theory, An Integrated Approach*", Second Edition, Houghton Mifflin, Boston, 1992, p. 112, J. P. Helfer ş.a. *op.cit.*, p. 122.

[88] T. Hill, „*Manufacturing Strategy, Text and Cases*", Irwin, Homewood, Boston, 1989, pp. 126-127.

a fost nevoită să scoată din producție modelul „T", în mai 1927. Rezultatul a fost devastator atât pe termen scurt cât şi pe termen lung. Blocată în investiții mari de capital, în procese de producție fixe şi cu un nivel ridicat de integrare verticală, compania Ford a pierdut 200 mii dolari în anul când a hotărât să schimbe tot şi să conceapă un nou tip de autoturism - modelul „A". Au fost înlocuite 15000 de maşini şi utilaje, au fost reproiectate mai mult de 25000 de maşini şi utilaje şi s-a renunțat la 60000 de muncitori în uzina din Detroit. Pe termen mai lung, deşi inițial modelul „A" a fost bine primit de clienți, lideriatul în sectorul automobilelor a trecut la compania General Motors[89].

Principalul inconvenient al conceptului „curbă de experiență", prin creşterea cantităților produse dintr-un anumit bun, este rigiditatea, iar implicațiile investiționale nu reprezintă decât unul din aspecte. Înțelepciunea populară învață că „nu trebuie să pui toate ouăle în acelaşi coş".

Istoria economică a demonstrat că, în general, curba de experiență trebuie privită cu rezervă. Exemplul companiei Ford, de la începutul secolului al XX-lea, este edificator. Aşa cum s-a arătat, constructorul de automobile Ford, şi-a concentrat toate eforturile sale pe „curba de experiență" a faimosului model „T", odată cu creşterea producției. Dar, s-a observat, destul de uşor, că Ford a mers foarte departe în aplicarea curbei de experiență, practicând o strategie de volum - cost. Compania a mizat totul pe reducerea costurilor producerii modelului „T" - automobil decapotabil, puțin confortabil, dar popular, pe care credea că îl va putea vinde, în final, cu mai puțin de 400 de dolari. Din nefericire pentru compania Ford, compania General Motors a venit pe piață cu automobile de concepție constructivă mai modernă, care incorporau îmbunătățiri tehnice şi al căror cost nu era sensibil superior costului modelului „T", cumpărătorii preferând automobilele mai confortabile produse de către compania rivală, General Motors. În anul 1927, deşi prețul fusese redus succesiv sub influența efectelor curbei de experiență de la cca. 4 mii dolari în anul 1909 la cca. 8 sute dolari în anul 1923modelul Ford „T" reprezenta în anul 1923, deja numai 10% din vânzări pe piața americană, compania Ford suferind pierderi în creştere, deşi prețurile erau mult mai mici.

[89] W. J. Abernathy, „*The Productivity Dilema*", John Hopkins Press, 1978, p. 24.

Prăbuşirea companiei Ford comparativ cu compania General Motors nu este decât un exemplu, printre multe alte, de pericole ale unei strategii produse – piaţă, insuficient diversificate.

Dacă se presupune că toate sau aproape toate domeniile de activitate strategică, toate sectoarele strategice se supun legii curbei de experienţă, atunci ar trebui să se spună că nu există altă strategie mai bună decât strategia de cost. Întreprinderea cea mai competitivă este aceea care dispune de experienţă acumulată şi, prin aproximaţie, are cea mai mare cotă de piaţă, are costurile cele mai mici şi deci poate să practice preţurile de vânzare cele mai mici, mărindu-şi astfel cota sa de piaţă şi experienţa cumulată, consolidându-şi şi mai mult competitivitatea. S-ar putea spune că, în afara strategiei de costuri reduse şi de volum, nu ar exista altă strategie mai eficientă, ceea ce nu este adevărat.

Deşi relaţia stabilită între experienţă şi costurile unitare are o importanţă deosebită în analiza strategică, legea curbei de experienţă nu are însă o aplicaţie universală; ea se verifică, în principal, în activităţile, în care cantităţile superioare aduc un avantaj economic şi unde efectele de învăţare sunt importante[90].

Dacă s-ar admite că legea experienţei are o aplicaţie generală, ar însemna să se admită teza conform căreia toate întreprinderile mici concurente, a căror cotă de piaţă este net mai mică decât cota întreprinderilor lideri dintr-un sector strategic, sunt condamnate la performanţe mediocre, chiar la dispariţie. Însă este evident că faptele contrazic o asemenea teză[91]. O analiză mai atentă a realităţi obligă la o nuanţare a unei asemenea poziţii. În numeroase domenii de activitate coexistă întreprinderi concurente de dimensiuni foarte diferite, şi cele mai mici din acestea nu reuşesc mai puţin bine decât cele mari.

Legea curbei de experienţă nu funcţionează sau are o influenţă redusă în următoarele situaţii:

- Valoarea adăugată la produs este redusă (în distribuţia contemporană (hard-discount, de exemplu).
- Produsul se află în stadiul de maturitate sau al declinului în ciclul de viaţă.

[90] W. Abernathy, K. Wayne, *op.cit.*, p. 109.

[91] R. G. Hamermesh, M.J. Anderson, J. E. Harris, „Quand les plus petits sont les plus rentables", *Harvard-L'Expansion*, Automne, 1978.

• Inovarea tehnologică este foarte rapidă şi face *de facto* orice avantaj de experienţă trecător. Mai mult, inovarea, indiferent dacă este de produs sau de procedeu, perimă vechea formulă influenţând costurile, în sectorul cu creşteri structurale importante. Curba de experienţă îi împinge pe manageri să manifeste mai mult interes pentru inovarea procedeului pentru a reduce mereu costurile, decât faţă de inovarea produsului pentru a-l adapta la aşteptările consumatorului sau a-l schimba, chiar dacă devine mai scump.

• Consumatorii sunt puţin sensibili la preţ şi elasticitatea este mică. În anumite activităţi, unde strategiile de cost sau de volum nu au o importanţă deosebită, în măsura în care concurenţa nu are la bază preţul sau nivelul costurilor nu este urmarea unui factor cheie de succes, experienţa nu constituie un avantaj concurenţial deosebit. În domeniu producţiei produselor de lux, producţiei de armament, în domeniile de înaltă tehnicitate, costul are o importanţă secundară comparativ cu performanţele de calitate în criteriile de cumpărare, întreprinderea cea mai competitivă nu este cea care are costurile cele mai mici, ci cea care dispune de tehnologiile cele mai performante.

• Există mai multe posibilităţi de a însuşi experienţa întreprinderilor concurente: racolarea personalului competent, analiza profundă a produselor, folosirea alianţelor sau parteneriatelor.

• Inovarea, cel puţin în formele sale radicale, este de natură să devalorizeze experienţa dobândită. Invers, a face din acumularea de experienţă un obiectiv prioritar este de natură să deturneze inovarea, sectorul strategic fiind sensibil la diferite elemente de diferenţiere (service, calitate), altele decât preţul.

• Creşterea dimensiunii întreprinderii rezultată din acumularea de experienţă generează supracosturi organizatorice şi o rigiditate a întreprinderii neadaptată la un mediu dinamic.

• Puterile publice modifică structurile costurilor (subvenţii, dobânzi) sau regulile concurenţei.

• Dacă acumularea experienţei permite unei întreprinderi să-şi reducă costurile, se poate ajunge până acolo, încât o întreprindere concurentă, care nu dispune de o experienţă la fel de mare, să poată totuşi să încorporeze în procesul său îmbunătăţiri puse la punct de alte întreprinderi. Reducerea costurilor este, în această situaţie, mai mult decât

proporțională cu experiență sa, iar întreprinderile dominante își epuizează potențialul de a acumula experiență, fără ca aceasta să se repercuteze asupra posibilităților lor concurențiale. Un exemplu edificator în acest sens este cel al telefoanelor inteligente. O întreprindere nu va începe cu producerea telefonului clasic, ci va profita de majoritatea celor mai noi realizări din domeniul IT din ultimii ani. Companiile Apple și Sony au procedat întocmai atunci când au asimilat smartfon-urile lor. Este vorba de așa-zisa „experiență ocolită". O întreprindere care ar vrea să pătrundă în industria automobilelor, de exemplu, nu ar începe cu fabricarea modelului Ford T, ci ar profita din start de cea mai mare parte a progreselor tehnice realizate în ultimele decenii de industria de automobile, în totalitatea ei[92].

- Piața pe care întreprinderea are o experiență puternică dispare. Este vorba de așa-zisa „experiență confiscată", prin produse de substituție, când o întreprindere concurentă, care dispune de o tehnologie performantă, reușește să anuleze efectele experienței acumulate de întreprinderile concurente dominante, operând o inovare tehnologică majoră, așa cum a fost cazul înlocuirii ceasurilor mecanice de către ceasurile cu quarț, a avioanelor cu elice de către avioanele cu reacție, a riglelor de calcul de către calculatoare electronice etc..
- Potențialul de învățare este redus acolo unde cota de valoare adăugată în produs nu este mare.
- Producția cumulată nu este singurul factor de reducere al costurilor, integrarea în amonte sau în aval fiind alt factor. În plus, unii producători, care nu dețin decât o cotă redusă de piață, pot fi competitori redutabili ca urmare a folosirii unor tehnologii superioare. Cu alte cuvinte, o întreprindere concurentă care are o cotă mică de piață beneficiază de o curbă de experiență mai importantă decât curba altor întreprinderi, ca urmare a unei superiorități tehnologice.
- Modificarea parțială a naturii ofertei suprimă sau reduce anumite caracteristici ale acesteia, îndeosebi, caracteristicile pe care toți clienții nu le valorifică. Este vorba de așa zisa ofertă *low cost,* care este diferită de oferta standard, fără a fi însă „diferențiată", în măsura în care aceasta nu face posibilă plata unui supra-preț, dar care atrage clienți sensibili la preț

[92] Strategor, *op.cit.*, 2005, p.143.

şi ar permite întreprinderilor mici să aibă costuri competitive în comparație cu întreprinderile mari.

• Situații precum optimizarea utilizării capacităților de producție, politică de integrare sau de cooperare mai bine fundamentată, factori instituționali diverşi, o localizare a activităților mai avantajoasă, o mai bună programare a proiectării produselor şi tehnologiilor, o mai bună programarea a lansării în fabricație a produselor noi, când avantajul de cost nu decurge din cantitatea de produse cumulată, chiar dacă experiența este adesea la originea costurilor mai mici, dar, în nici un caz, aceasta nu este singura sursă de reducere a costurilor. Optimizarea folosirii capacității de producție a devenit o problemă concurențială determinantă în multe activități de service (transport, hoteliere, parcuri de distracție etc.) sub denumirea de yield management, expresie care cuprinde un ansamblu de tehnici (modularea prețurilor de sejur funcție de momentul rezervării, de exemplu) ce permite maximizarea profiturilor.

• O întreprindere concurentă beneficiază de avantaje fără a avea vreo legătură cu experiență sa, ca urmare, de exemplu, a unor aprovizionări în condiții preferențiale sau a unor brevete care-i permit să producă mai ieftin.

• Contrar a ceea ce sugerează măsura experienței prin producția cumulată, timpul joacă aici un rol esențial. Cunoştințele acumulate sunt, de fapt, pierdute rapid, când activitatea este întreruptă[93] şi când producția curentă ar putea să fie un mai bun indicator al experienței comparativ cu experiența cumulată.[94]

• S-a dovedit că la un anumit volum al producției cumulate costul mediu este constant; De fapt, în cea mai mare parte a lucrărilor de specialitate, şi, îndeosebi, în studiile elaborate de B.C.G, influența producției cumulate asupra costului unitar se explică mai puțin prin învățare comparativ cu experiența randamentelor economiilor de scară crescânde. Ori, se admite că, în general, la o anumită dimensiune critică

[93] L. Argote, S.L. Beckmart, D. Epple, „The persistance and transfert of learning in industrial setting", *Management Science,* vol. 36 no.2, 1990, p. 151.

[94] D. Epple, L. Argote, R. Devadas, „Organizational learning curves: a method for investigating intra-plant transfert of knowledge acquired through learning by doing", *Organization Science,* no.I, 2, 1991, p. 60.

randamentele devin practic constante[95]. Lucrările ulterioare ale B.C.G iau în considerare acest fenomen şi semnalizează riscul care rezultă de aici. Când piaţa este suficient de mare ca să permită mai multor întreprinderi concurente să atingă mărimea critică, câştigurile de eficienţă sunt neglijabile, iar sectorul se află în situaţie de impas;

• Practicând o strategie de volum şi de cost, întreprinderea acceptă să-şi reducă temporar rentabilitatea, atât timp cât activitatea respectivă se află în etapa de creştere, pentru a-şi asigura, la timp, o poziţie dominantă pe piaţă. Această poziţie îi va permite întreprinderii, în etapa următoare, când activitatea ajunge la maturitate şi când creşterea încetează, să obţină profituri şi un cash-flow foarte important. Este vorba de aşa-zisa „experienţă confiscată" de către produsele de substituţie.

• Atunci când mai multe întreprinderi concurente vor să operaţionalizeze simultan o strategie de volum, fiecare va încerca să-şi crească cota de piaţă. Pentru aceasta, întreprinderile vor renunţa la o parte din profiturile lor, vânzând produsele la un preţ mai mic. În această situaţie apare riscul, ca, pentru a-şi menţine poziţia lor pe piaţă, toate întreprinderile concurente să reducă preţurile la produsele lor. Urmarea unei asemenea situaţi, este degradarea globală a domeniului de activitate, fără ca vreuna din aceste întreprinderi să cucerească o poziţie dominantă. Rezultă aşadar, că, în cazul practicării unei strategii de cost există pericolul ca întreprinderile respective să se antreneze într-un război al preţurilor care, în cele din urmă nu are niciun învingător.

• Focalizarea excesivă pe o curbă de experienţă antrenează o standardizare şi o specializare extremă (un singur fel de produs, maşini, utilaje, echipamente specializate) şi eventual o integrare verticală foarte puternică, pentru a controla totul (de la materia primă la produsul finit), dar pe factori cheie de succes şi competenţe care nu au nimic comun cu cele de origine - profesiunea de bază a întreprinderii. Această rigiditate a întreprinderii este periculoasă deoarece:

- dezvoltă o cultură organizaţională când producţia, controlul costurilor şi informaţiile de origine internă riscă să domine în detrimentul pieţei şi consumatorilor, întreprinderilor concurente şi informaţiilor care provin din mediul înconjurător extern;

[95] A. Labourdette, *„Stratégie d'entreprise"*, Montchretien, 1989, pp. 86-87.

- diminuează capacitatea de reacție și adaptare strategică a întreprinderii, mai ales pe logici diferite;
- antrenează supracosturi și riscuri importante de schimbări, când întreprinderea, constrânsă de mediul înconjurător, trebuie să se adapteze și să-și schimbe logica sa industrială.

Unii autori au mers, însă, mai departe cu critica teoriei efectului de experiență și, chiar dacă nu i-au negat existența, i-au negat caracterul său infinit.[96] Nu este mai puțin adevărat faptul că, observațiile empirice au condus la o generalizare precipitată, care a exagerat excesiv importanța fenomenului.

Potrivit unor studii, efectul de învățare nu are loc decât limitat, în timp, reducând prin aceasta chiar durata în cadrul căreia efectul curbei de experiență s-ar face simțit. De la un anumit nivel, costurilor diferitelor firme concurente converg către același nivel, făcând impactul strategic al experienței cumulate sau al cantității de produse cumulate foarte slab. Așadar, teoria efectului de experiență nu este, așa cum au crezut unii specialiști, un instrument universal care să permită elaborarea unei strategii ideale, fără a ține seama de situație.

Revenind, mai târziu, asupra legii curbei de experiență, B.C.G cerea mult discernământ când se formulează concluzii pe această bază privind strategiile de adoptat, evidențiа trăsăturile curbei de experiență pe care le considera ca fenomene ale naturii, sublinia că există o relație între costuri sau prețul unitar și cantitatea cumulată de produse, dar și că acest lucru nu este absolut necesar. În legătură cu aceasta,B.C.G conclude: „Aceste reduceri observate sau deduse ale costurilor odată cu creșterea cantităților de produse nu sunt neapărat necesare. Ele depind, crucial, de modul în care un management competent caută căile să forțeze reducerea costurilor pe măsură ce volumul de producție se mărește. Costurile de producție sunt mult mai probabil să se micșoreze sub această presiune internă. Însă, pe termen lung, media costurilor tuturor elementelor ar trebui să descrească sub presiunea internă pentru ca întreprinderea să rămână cât mai profitabilă posibil. În acest fel, relația este mai mult un potențial normal, decât o certitudine.[97]

---

[96] G. Hall, S. Howell, „The Experience Curve From the Economist's Perspective", *Strategic Management Journal,* vol. 6, 1985.

[97] BCG - Perspectives on Experience, 1972, p. 92.

Aceasta, însă, nu îndreptăţeşte negarea luării în considerare a experienţei efectelor de experienţă. Curba de experienţă rămâne un instrument de analiză extrem de util în numeroase activităţi. Prin rigoarea pe care o impune, folosirea sa sistematică şi inteligentă explică, în mare măsură, succesul întreprinderilor celor mai performante în marile sectoare oligopole. Curba de experienţă este un instrument puternic la dispoziţia managerilor întreprinderilor pentru a controla evoluţia costurilor şi a compara costurile proprii cu costurile întreprinderilor concurente.

Folosirea conceptului de experienţă face posibil ca întreprinderea să-şi crească permanent eficienţa activităţii sale şi calitatea managementului său cu condiţia ca managerii să creadă tare în aceasta[98].

4.3. Lanţul de valoare-sursă de avantaj concurenţial

4.3.1. Definirea conceptului de lanţ de valoare[99]

Pe lângă factorii cheie de succes folosiţi în diagnosticul strategic intern, M. Porter a propus să se analizeze sursele avantajului concurenţial şi să se utilizeze, în acest scop, un alt instrument, pe care l-a numit lanţ de valoare.

Valoarea este un concept generic şi reprezintă performanţele, caracteristicile, particularităţile şi orice alt aspect al unui produs sau serviciu pentru care clientul este dispus să renunţe la anumite resurse, de regulă banii. Altfel spus, valoarea este sursa de bani pe care cumpărătorii sunt dispuşi să o plătească pentru obţine un anumit produs sau serviciu[100].

---

[98] G. Hall, S. Howell, *op.cit.*

[99] Întocmit după: M. Porter, „*L'avantage concurrentiel*", InterEdition, Paris, 1968, p. 53; Strategor, *op.cit.*, 2005, pp 80-85; R. Linch, „*Strategia corporativă*", Editura ABC, Bucureşti, 2002, p. 282; J. P. Helfer, M. Kalika, J. Orsoni, *op.cit.*, 2000, p. 88; S. Oréal, *op.cit.*, p 77; M. Gervais, op cit., pp 116-121; S. Robbins, D. DeCenzo, Ph. Gabilliet, „*Management. L'essentiel des concepts et des pratiques*", 4 edition, Pearson Education, 2004, pp. 451-463; M. Gervais, „*Stratégie de l'Entreprise*", 5e édition, Economica, Paris, 2003, pp. 116-122; G. Pellicelli, *op.cit.*, pp 188-189; G. Johnson ş.a., *op.cit.*, 2008, pp 137-138; T Bertrand, D. Broussard, P. Furet, R. Piquet, „*Organisation et gestion de l'entreprise*", Editions d'Organisation, Paris, 1998, p 83.

[100] M. Porter, „*Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*", McMillan, New-York, 1985, p. 38.

Valoarea care se oferă clienților rezultă din procesul prin care o întreprindere transformă factorii de producție în bunuri şi servicii, de care utilizatorii au nevoie, în forma şi momentul dorit de aceştia, şi care este mai mare decât costurile factorilor de producție consumați. Ea este sursa absolută a unei performanțe superioare pentru întreprindere, a cărei rațiune de a fi este îndeplinirea misiunii sociale cât mai eficace posibil.

Procesul de creare a valorii, aparent simplu, implică, în realitate, un vast ansamblu de activități profesionale interdependente asigurate de diferiți executanți.

Lanțul de valoare reflectă relațiile care pot exista între o întreprindere şi clienții, furnizorii şi intermediarii săi. Majoritatea produselor, cumpărate de un consumator, reprezintă punctul culminat al unui proces lung de creare de valoare. Întreprinderea care vinde produse finite a cumpărat, probabil, cea mai mare parte a componentelor de la mai mulți furnizori, care, la rândul lor, au cumpărat materiile prime şi materiale necesare de la alți furnizori. Aceasta este baza lanțului de valoare, în care materialele de bază au valoare adăugată progresiv de membrii lanțului de valoare.

Aşadar, lanțul de valoare prezintă totalitatea activităților succesive sau paralele, care, în fiecare etapă, începând cu manipularea materiilor prime, materialelor etc. până la realizarea produsului finit – plasarea acestuia în mâinile utilizatorului – adaugă valoare[101]. Mai concret, lanțul de valoare reprezintă ansamblul activităților pe care le desfăşoară o întreprindere pentru a proiecta, fabrica, comercializa, distribui şi susține produsele sale[102].

Lanțul de valoare este un instrument care permite descompunerea întreprinderii în activități pertinente dintr-un punct de vedere strategic, pentru a se concentra pe sursele de avantaj concurențial, adică pe activitățile care permit mărirea prețurilor sau reducerea costurilor, sau, în cazul unei întreprinderi cu scop nelucrativ, pe activitățile care procură fie o valoare suplimentară beneficiarilor, fie reducerea costurilor prestării serviciului[103].

---

[101] M. Porter, „Strategy and the internet", *Harvard Business Review*, March – Aprilie 2001, pp. 63 – 78; S. Robbins ş.a. *op.cit.*, p. 451.

[102] J. Magretta, *„Comprendre Michael Porter, Concurrence. Stratégie"*, Eyrolles, Paris, 2012, p. 77.

[103] S. Robbins, ş.a. *op.cit.*, p. 451.

Lanțurile de valoare sunt contingente sectorului de activitate şi întreprinderii vizate. De la un sector la altul, de la o întreprindere la alta, lanțurile de valoare sunt diferite.

Provenind din noțiunea de „business system", definită de cabinetul de consultanță McKinsey, conceptul de lanț de valoare, formulat de M. Porter, are la bază trei principii[104]:

a) Sectorul de activitate este unitatea de analiză pertinentă pentru a formula strategia întreprinderii.

b) Fiecare întreprindere, care aparține unui sector, poate fi considerată ca un lanț de activități sau de operații, fiecare din acestea contribuind la valoarea produsului sau serviciului pe care întreprinderea îl comercializează; de aici, termenul de lanț de valoare.

c) O întreprindere obține avantaj concurențial printr-o mai bună eficacitate a competențelor superioare în anumite verigi specifice ale lanțului său de valoare sau printr-o mai bună arhitectură a ansamblului. Cu cât sunt mai numeroase verigile lanțului şi cu cât sunt mai complexe sursele de avantaj, cu atât este mai durabilă competitivitatea întreprinderii, deoarece întreprinderile concurente vor avea dificultăți în a copia formula câştigătoare.

M. Porter a introdus noțiunea de lanț de valoare sau lanț de resurse ca modalitate de a împărți întreprinderea în activități relevante de resurse. Orice întreprindere este o colecție de resurse agregate.

În cadrul lanțului de valoare, M. Porter a identificat locurile esențiale creatoare de valoare, într-o manieră care să releve modalitățile de a obține un avantaj concurențial. Modul cum o întreprindere îşi desfăşoară fiecare activitate determină, într-adevăr:

- nivelul costului în stadiile de producție/vânzări;
- contribuția pe care acesta o aduce la satisfacerea nevoilor clienților;
- rezultatul obținut (diferența dintre valoarea totală plătită de client şi totalul costului generat de producerea şi vânzarea produsului);

Comparând lanțul de valoare al unei întreprinderi cu lanțurile de valoare ale întreprinderilor concurente apar principalele surse de avantaj concurențial.

---

[104] B. Garrette, Valeur (chaine de), în R. Le Duff (ed) *„Encyclopédie de la gestion et du management"*, E.G.M., 1999, p. 1262.

4.3.2. Identificarea lanţului de valoare al întreprinderii

4.3.2.1. Clasificarea activităţilor creatoare de valoare

M. Porter a împărţit activităţile creatoare de valoare în activităţi principale (primare) şi activităţi suport (de sprijin)[105].

Activităţile principale sau *primare* sunt cele antrenate de crearea materială a produsului, de vânzarea şi de transportul acestuia până la client şi de service-ul post-vânzare. Ele asigură oferta şi se împart în cinci mari funcţiuni:

- logistica internă (intrări): recepţionarea, depozitarea şi repartizarea mijloacelor de producţie necesare realizării produsului;
- producţia: transformarea mijloacelor de producţie în produse finite, inclusiv întreţinerea, reparaţiile maşinilor, utilajelor, ambalarea şi controlul calităţii;
- logistica externă (ieşiri): preluarea, stocarea şi distribuţia fizică a produsului către clienţi;
- comercializarea şi vânzarea: „activităţi asociate furnizării de mijloace prin care clienţii pot cumpăra produsul şi prin care sunt incitaţi să-l cumpere, precum publicitatea, promovarea, forţa de vânzare, selectarea canalelor de distribuţie, relaţiile cu distribuitorii şi stabilirea preţurilor"[106];
- serviciile: „activităţi asociate prestării de servicii care vizează creşterea sau păstrarea valorii produsului, precum montarea, repararea, furnizarea de piese de schimb şi adaptarea produsului"[107].

Trebuie reţinut faptul că nu toate aceste activităţi au aceeaşi importanţă, aduc aceeaşi valoare consumatorului produsului, că ponderile acestora în obţinerea unui avantaj concurenţial, în diferite sectoare, nu sunt aceleaşi. Dacă într-un restaurant logistica externă este quasiinexistentă, într-o societate de asigurări, modul de prezentare a contractelor şi stabilirea primelor de asigurare (deci comercializarea şi vânzarea) sunt esenţiale. Rezultă, aşadar, că este vorba de a stabili cât

---

[105] M. Porter, *„Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance"*, Mc. Millan, New-York, 1985, p. 39.

[106] Ibidem, p.57.

[107] Idem.

avantaj concurențial se obține obligatoriu în fiecare din cele cinci tipuri de activități precum şi acele activități care pot fi la baza unui avantaj concurențial decisiv, durabil şi sustenabil.

Activitățile suport (activități care vin în sprijinul activităților principale) asigură achiziționarea mijloacelor de producție (aprovizionarea), creează tehnologii (cercetarea & dezvoltarea de tehnologii direct legate de produse şi de procesul de producție sau de activitățile suport), gestionează resursele umane (recrutarea, angajarea, formarea personalului) şi îşi asumă activități administrative indispensabile bunei funcționări a ansamblului (managementul general, planificarea, finanțele, contabilitatea, oficiul juridic, relațiile exterioare, managementul calității). Aceste din urmă formează, ceea ce M. Porter numeşte „infrastructura întreprinderii".

În figura 4.25. se prezintă modelul generic al lanțului de valoare, privind cele două tipuri de activități.

Figura 4.25. Lanț generic de valoare[108]

Activitățile principale şi cele suport se mai împart în:

- activități directe, adică activități implicate nemijlocit în crearea unei valori pentru client (proiectarea produsului, prelucrare, asamblare, publicitate etc.);
- activități indirecte, adică activități care permit desfăşurarea continuă şi potrivit normelor activităților directe (întreținere, reparații, gestiunea forței de vânzare, etc.);

[108] M. Porter, *„Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance"*, Mc Millan, New-York, 1985, p. 37.

- activități care garantează calitatea altor activități (inspecții, probe, încercări, etc.).

În comercializare şi vânzări, funcționarea forței de vânzare, publicitatea, promovarea vânzărilor sunt activități directe, iar gestiunea forței de vânzare - o activitate indirectă; în dezvoltarea tehnologică, echipele de cercetare ştiințifică desfăşoară activități directe, în timp ce administrarea cercetării - dezvoltării este o activitate indirectă.

Potrivit lui M. Porter, „marja" reprezintă diferența dintre valoarea produsului percepută de client (prețul pe care îl plăteşte acesta) şi costul total generat de desfăşurarea activităților generatoare de valoare.

Trebuie spus că lanțul de valoare prezentat în figură 4.25. este unul tip. Activitățile respective nu se regăsesc absolut în orice lanț de valoare.

Atunci când o întreprindere elaborează o strategie trebuie avute în vedere:

a) propunerea de valoare unică, ca element extern al strategiei, care se referă la clienți şi cerere, care trebuie să fie diferită de propunerile întreprinderilor concurente, pe de o parte, şi

b) activitățile pe care se bazează strategia, deci lanțul de valoare care trebuie adaptat la propunerea de valoare a acesteia.

În ceea ce priveşte lanțul de valoare, întreprinderea trebuie să răspundă corect la următoarele întrebări:[109]

- Până unde se întind activitățile sale în amonte?
- Trebuie să desfăşoare întreprinderea cercetare ştiințifică fundamentală?
- Va proiecta întreprinderea produsul pe care vrea să îl ofere clienților?
- Va fabrica întreprinderea produsul respectiv?
- Care sunt factorii de producție de care are nevoie?
- De unde pot fi obținuți factorii de producție respectivi?
- Care este sistemul de comercializare al întreprinderii specializate?
- Serviciile post-vânzări trebuie să facă parte din activitățile întreprinderii?

Întrucât, într-o întreprindere, sursa principală de valoare se poate afla în activitățile sale de marketing, în timp ce în altă întreprindere această

[109] J. Magretta, *op.cit.*, p. 79.

sursă poate fi managementul resurselor umane, pentru a identifica principalele surse de valoare din lanțul de valoare al întreprinderii este necesară dezagregarea valorii totale (100 de procente) în activitățile componente (figura 4.26.).

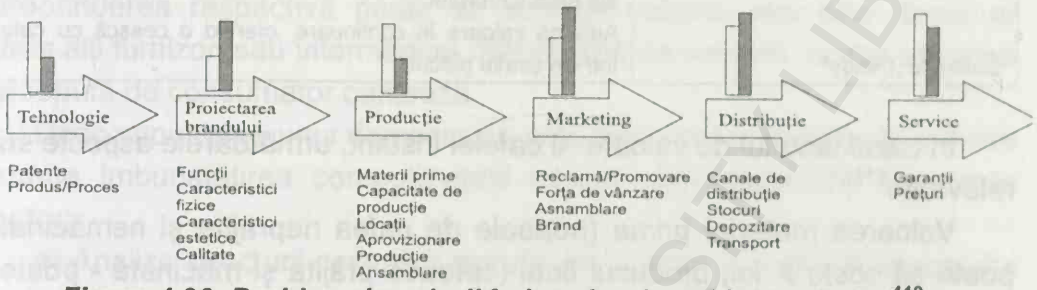


Figura 4.26. Problemele valorii în interiorul unei întreprinderi[110]

De regulă, o întreprindere poate avea surse multiple de valoare, ca, de exemplu: dezvoltarea tehnologică, expertiză de marketing, management. Problema care se pune constă în a stabili „câtă valoare se creează în fiecare verigă a lanțului".

Aşa cum se arată în figura 4.26, lanțul de valoare este, adesea, structurat în *inputuri* (materii prime, materiale etc.), care se transformă în *outputuri*, care includ acele procese prin care se asigură livrarea produselor sau serviciilor consumatorilor.

În tabelul 4.7. se prezintă posibile activități din lanțul de valoare al unui produs concret - cafeaua solubilă.

Tabelul 4.6. Lanțul de valoare al produsului de cafea solubilă[111]

Membrii lanțului de valoare	Activități desfăşurate
Cultivatorul de boabe de cafea	Produce produsul de bază - boabele de cafea
Comerciantul	Adaugă valoare boabelor de cafea, controlându-le, selectându-le şi pregătindu-le pentru producătorii de cafea.
Producătorul de cafea – granule de cafea instant	Prin procesarea boabelor de cafea, adăugarea unor condimente şi ambalare, aceste boabe se transformă în granule de cafea instant pe care le ambalează în borcane; prin promovare creează o imagine de marcă.
	Cumpără cantități mari de borcane de cafea instant şi le

[110] C. Grimm, H. Lee, K. G. Smith, „*Strategy as Action, Competitive Dynamics and Competitive Advantage*", Oxford University Press, Oxford, 2006, p.75.

[111] A. Palmer, „*Introduction to marketing, theory and productice*", Oxford University Press, Oxford, 2004, p. 47.

Tabelul 4.6. *continuare*

Comerciantul en-gros	stochează în depozite neaccesibile cumpărătorilor individuali.
Comerciantul cu amănuntul	Oferă clienților facilități de cumpărare la locul și la timpul convenite cu aceștia în condiții mai convenabile decât cele ale producătorului.
Cafenele „trendy"	Adaugă valoare în continuare, oferind o ceașcă cu cafea într-un spațiu plăcut.

În cazul lanțului de valoare al cafelei instant, următoarele aspecte sunt relevante[112]:

Valoarea materiei prime (boabele de cafea neprăjite și nemăcinate) poate să coste X lei; produsul final (cafeaua prăjită și măcinată - poate fi vândută la un preț mai mare X+ΔX lei). Consumatorii de cafea sunt dispuși să plătească această sumă deoarece produsul de bază (boabele de cafea), care are o valoare mică, a fost mult transformat în ceva pe care aceștia îl percep ca având o valoare mai mare. Unii din consumatori sunt dispuși să plătească un preț mai mare pentru a-și bea cafeaua preferată gata pregătită, decât să o pregătească ei înșiși acasă. În cazul unor cafenele trendy, - (compania Starbucks din SUA, care are peste 17.000 de magazine de vândut cafea boabe prăjite și cafea măcinată și cafenele în peste 55 de țări, și care spune despre cafenelele sale că sunt „un loc bun de conversație și un sentiment de comunitate, un al treilea loc între locul de muncă și acasă") clienții pot fi dispuși să plătească chiar un preț premium mai mare decât (X+ΔX lei) pentru atmosfera în care sunt serviți, pentru un cappuccino servit elegant, chiar dacă costul boabelor de cafea folosite la cafea nu este mai mare de X lei. Valoarea trebuie definită în termenii percepțiilor consumatorilor, nu puține din procesele de transformare amintite putând fi considerate de unii oameni ca neavând valoare. Unii băutori de cafea pot considera că procesarea boabelor de cafea, pentru a le transforma în granule de cafea instant, reduce senzația gustului care poate fi obținut, în mod normal, din boabele de cafea. Pentru asemenea persoane, cel mai important lucru în procesele de creare de valoare derivă din cultivarea și selectarea boabelor de cafea.

În lanțul de valoare, întreprinderea producătoare de cafea instant poate decide că ar putea adăuga valoare în etapele precedente și

[112] Ibidem, p. 48.

subsecvente mai bine decât pot să facă alte întreprinderi acest lucru. Ea poate, de exemplu, să-şi creeze o proprie fermă, unde să producă boabele de cafea sub controlul său, sau să vândă produsul finit - cafea instant - direct consumatorilor. Problema fundamentală este dacă întreprinderea respectivă poate să adauge valoare mai bine decât ar putea alți furnizori sau intermediari. Într-un lanț de valoare, numai valoarea percepută de consumator contează.

Descompunerea unui domeniu de activitate potrivit lanțului de valoare permite îmbunătățirea competitivității întreprinderii asigurând premizele pentru:

a) Analiza structurii costurilor lanțului de valoare şi a dinamicii costului fiecărei verigi ce asigură relevarea şi separarea avantajelor de natură economică pentru întreprindere, îndeosebi, atunci când aceasta adoptă o strategie de dominare prin costuri, de volum.

b) Identificarea şi evaluarea know-how-urilor elementare, legate de fiecare verigă a lanțului de valoare este un procedeu indispensabil construirii unei strategii de diferențiere.

c) O reflecție sistematică asupra legăturilor dintre verigile lanțului de valoare duce la legarea întreprinderii de interfețe de valoare în cadrul lanțului de valoare cu scopul creşterii valorii pentru clienți. Această analiză duce, de regulă, la restructurarea întreprinderii în vederea îmbunătățirii coordonării interne dintre funcțiuni.

d) Optimizarea conexiunilor dintre lanțul de valoare al întreprinderii şi lanțurile de valoare ale întreprinderilor furnizoare şi ale clienților este, de asemenea, generatoare de avantaje concurențiale. Întrucât o optimizare globală şi perfectă a întregului lanț de valoare este, în general, imposibilă datorită lipsei de resurse, managementului întreprinderilor i se recomandă să privilegieze anumite activități sau conexiuni cheie pe care trebuie să-şi concentreze investițiile.

Activitățile cheie, care trebuie să fie evidențiate de lanțul de valoare, reflectă nu numai avantajul competitiv al întreprinderii, ci şi activitățile importante creatoare de valoare din lanțul de valoare al întreprinderilor concurente. Aici, ca şi în analiza sectoarelor, primul pas constă în a defini întreprinderile concurente. Activitățile ce trebuie evidențiate şi analizate, atât pentru întreprinderea interesată, cât şi pentru întreprinderile concurente, sunt acele activități care se impun, întrucât:

1. au importanță economică deosebită (de exemplu, materii prime şi materiale foarte scumpe);

2. au un impact deosebit asupra succesului (costuri, venituri), asupra produselor sau serviciilor (de exemplu, „loc îngust" organizatoric în procesele de producție);

3. au o pondere semnificativă în totalul costurilor, produselor sau serviciilor.

Cu toate că analiza lanțului de valoare trebuie să implice o evaluare atentă a faptelor şi factorilor care se referă la fiecare domeniu al lanțului de valoare, aceasta este inevitabil subiectivă şi iterativă[113].

Odată ce activitățile au fost identificate, fiecare trebuie analizată în propria sa structura logică, deoarece fiecare se situează într-un univers specific şi din punctul de vedere al resurselor cheie care stau la baza acestora. Evident, se începe cu încadrarea activității în ceea ce priveşte costurile tangibile şi investițiile. De asemenea, se analizează resursele unice şi rare care servesc ca suport activității, precum: aptitudinile intangibile, cunoştințele salariaților şi investițiile istorice acumulate în timp(de exemplu, anii de publicitate care au creat identitatea brandului, relațiile de încredere cu furnizorii, salariații, clienții şi procesele organizaționale şi rutinele care sunt unice pentru activitate sau pentru organizație). Deşi această categorie poate fi considerată soft şi subiectivă, ea poate fi, de asemenea, conectată cu importante costuri şi venituri tangibile, încât magnitudinea, valoarea şi durabilitatea avantajului concurențial să poată fi evaluate.

Odată ce activitățile au fost identificate şi clasificate din punctul de vedere al resurselor tangibile şi intangibile, etapa următoare a analizei se concentrează pe compararea activităților lanțului de valoare ale întreprinderii interesate cu activitățile lanțurilor de valoare al întreprinderii concurente sau ale grupului de întreprinderi concurente. Trebuie spus că lanțul de valoare este foarte util şi în analiza strategiilor întreprinderilor concurente. Într-adevăr, deosebirile de configurație, repetate în lanțurile de valoare ale întreprinderilor dintr-un sector sunt revelatoare de surse de competitivitate pe care le poate cultiva fiecare întreprindere concurentă.

[113] C. Grimm s.a., *op.cit.*, p.75.

4.3.2.2. Stabilirea activităţilor pertinente dintr-un lanţ de valoare

Realizarea unui diagnostic al avantajului concurenţial necesită identificarea lanţului de valoare care-i permite întreprinderii să fie competitivă în sector, apoi relevarea atuurilor pe care le are întreprinderea pe fiecare din elementele lanţului.

La stabilirea activităţilor pertinente se recomandă respectarea următoarelor reguli[114]:

- activităţile creatoare de valoare trebuie separate când:
  - sunt reglementate de mecanisme economice diferite;
  - au un impact esenţial asupra diferenţierii;
  - reprezintă o fracţiune importantă sau o creştere a costurilor;
- activităţile creatoare de valoare sunt grupate, de fiecare dată, când:
  - se dovedesc a fi mai puţin importante;
  - se sprijină pe mecanisme economice asemănătoare.

În ceea ce priveşte alegerea categoriei - activitate principală sau de suport - în care trebuie încadrate, aceasta este uneori o problemă de raţionament, cu atât mai mult cu cât, adesea, este posibil a se obţine un avantaj concurenţial substanţial modificând rolul jucat de unele din acestea. Astfel, forţa de vânzare, exercită, adesea, funcţiuni prestatoare de servicii, activitatea de management general este principală, dacă negociază direct cu clienţii, un sistem informaţional poate să asigure o mare reacţie la evoluţia nevoilor clienţilor şi poate deveni vital pentru adaptarea ofertei la cerere.

4.3.2.3. Analiza legăturilor în cadrul lanţului de valoare[115]

Activităţile creatoare de valoare fiind interlegate în cadrul lanţului de valoare, modul în care una dintre acestea se exercită influenţează puternic costul sau performanţa altei activităţi sau a mai multor altor activităţi din lanţul respectiv.

Avantajul concurenţial provine, deci, atât din legăturile dintre activităţi, cât şi din activităţi ca atare. O mai corectă luare în considerare a efectelor

---

[114] M. Gervais, *„Stratégie de l'Entreprise"*, 5e édition, Economica, Paris, 2003, p.118.

[115] Ibidem, pp. 119-120.

unei activități asupra lanțului de valoare sau o mai bună coordonare a activităților va permite, adesea, obținerea unui avantaj concurențial.

• *Reperarea legăturilor în interiorul întreprinderii*

Legăturile dintre activități țin de următoarele raționamente:

- o aceeaşi funcțiune poate să fie îndeplinită în modalități diferite. Legăturile creează, adesea, alternative în îndeplinirea diferitelor tipuri de activități care trebuie optimizate. De exemplu, conformitatea cu specificațiile tehnice poate fi obținută cumpărând mijloace de producție foarte performante, definind marje de toleranță strânse în procesul de producție sau controlând 100% calitatea produsului finit - control total;

- eforturile susținute în activitățile indirecte îmbunătățesc costul sau realizarea activităților directe. De exemplu, o mai bună planificare a turneului unui spectacol (activitate indirectă) reduce timpul de parcurs între două reprezentații ale actorilor (activități directe).

- un efort în activitățile din amonte reduce efortul ce trebuie depus în activitățile din aval. Astfel, un control de calitate în timpul desfăşurării proceselor de producție reduce substanțial costurile serviciilor care vizează produsul în momentul vânzării acestuia sau post-vânzării.

• *Reperarea legăturilor externe*

Există de asemenea, legături între lanțul de valoare al întreprinderii şi lanțurile de valori ale întreprinderilor furnizoare şi ale rețelelor de distribuție. Satisfacția unui cumpărător din cumpărarea unui automobil nu este influențată numai de activitățile întreprinderii producătoare a acestuia; ea este influențată, de asemenea, de calitatea subansamblelor, componentelor furnizate de întreprinderi specializate în aceste domenii, dar şi de competența comercială a întreprinderii distribuitoare. Asemenea legături oferă alte posibilități de mărire a avantajului comercial - capacitatea întreprinderii de a influența performanta întreprinderilor care o urmează sau o preced în lanțul de valoare este adesea o componentă - însă avantajele, câştigurile care rezultă din această optimizare conjunctă trebuie să fie partajate.

Cunoaşterea lanțului de valoare este de o deosebită utilitate. Diferențierea se obține creând valoare pentru client. Pentru ca acest lucru să fie posibil, trebuie ca lanțul de valoare al întreprinderii să fie separat de cel al clientului, să se stabilească la ce este sensibil acesta şi să se deducă punctele de contact ce trebuie privilegiate în sistemul de valoare.

În definitiv, un lanț pertinent de valoare depinde de modalitățile de grupare a activităților creatoare de valoare şi de tipurile de legături, cărora întreprinderea tinde să le dea prioritate. El este, deci, funcție de:

- întinderea segmentului sau segmentelor vizuale;
- gradul de integrare dorit;
- politica de parteneriat cu alte întreprinderi luate în considerare;
- sectoarele conexe în care întreprinderea operează;

4.3.3. Folosirea lanţului de valoare în reperarea surselor de avantaj concurenţial

Metodologia se reduce, de regulă, la următoarele etape funcție de obiectivele de urmărit. Există două stadii:

- *Dacă obiectivul urmărit este de a obține un avantaj de cost.*
- *Dacă obiectivul de urmat este obținerea unui avantaj prin diferențiere*[116].

1. Stabilirea lanțului de valoare potrivit şi afectarea costurilor şi activelor diferitelor activități care îl compun.

2. Analizarea comportamentului costurilor (de funcționare şi de echipare) al fiecărei activități ținând seama de factorii de evoluție pertinenți.

Managementul întreprinderii trebuie să răspundă la următoarele întrebări[117]:

- Este întreprinderea în măsură să creeze mai multă valoare pentru clienți procedând altfel sau desfăşurând activități pe care întreprinderile concurente nu le pot face?

- Poate întreprinderea să creeze valoarea respectivă fără a angaja cheltuieli foarte mari?

- Ştiu actorii implicați ce tip de valoare poate fi realizat în diferite etape ale lanțului de valoare: în etapa proiectării produsului sau în momentul alegerii materialelor de producție sau în etapele vânzării sau de service post-vânzări?

Managementul trebuie să-şi concentreze atenția şi asupra factorilor de evoluție a costurilor, îndeosebi asupra activităților care reprezintă o

---

[116] M. Gervais, „*Stratégie de l'Entreprise*", 5e édition, Economica, Paris, 2003, pp. 120-121.

[117] H. Halaburda, J. W. Revkin, „Analizing Relative Cost", *Harvard Business School*, Note 9-708-462, 2009.

parte importantă în creşterea costurilor. De regulă, structura costurilor întreprinderii trebuie să fie diferită de cea a întreprinderilor concurente. Costurile trebuie stabilite precis pentru fiecare activitate, incluzând nu numai costurile de producţie directe, ci şi cele legate de imobilizări, precum şi cele generale, generate de activitatea respectivă.

3. Determinarea costului relativ al întreprinderilor concurente şi sursele de diferenţă de cost. Se reperează lanţurile de valoare ale întreprinderilor concurente, apoi se atribuie costuri şi active activităţilor recenzate. În această etapă, de regulă, nu se dispune de nicio informaţie directă. Pentru a putea obţine o estimare a diferenţelor, se recomandă discuţii cu clienţii şi furnizorii, vizite în uzinele întreprinderii concurente, poziţionarea concurentului în raport cu factorii de evoluţie a costurilor.

4. Identificarea potenţialelor avantaje concurenţiale. Se stabileşte dacă, remodelând lanţul de valoare sau controlând factorul de evoluţie a costurilor, apar noi avantaje concurenţiale

- *Dacă obiectivul este obţinerea unui avantaj concurenţial prin diferenţiere,* se parcurg următoarele etape:

1. Identificarea lanţului de valoare a clientului şi a ierarhiei criteriilor sale de cumpărare.

2. Stabilirea modalităţii prin care întreprinderea creează sau este susceptibilă de a crea valoare pentru clienţi. Pentru aceasta, este necesar un studiu sistematic al legăturilor care unesc lanţul de valoare al întreprinderii cu cel al clientului.

3. Urmărirea ca valoarea creată sau susceptibil de a fi creată să fie percepută de client şi estimarea costului acestei activităţi.

4. Calculul costului oportunităţilor de diferenţiere existente sau potenţiale.

Aceste două analize - obţinerea unui avantaj de cost sau a unui avantaj prin diferenţiere – au un rol important în lanţul de valoare. „Avantajul concurenţial pe baza costurilor mici sau diferenţierii este funcţia lanţului de valoare. Poziţia companiei, în planul costurilor, reflectă costul total al întreprinderii toate tipurile din activităţile sale de valoare comparativ cu întreprinderile concurente. Fiecare tip de activitate are un motor al cheltuielilor, care determină sursele potenţiale de avantaje de cost. La fel,

capacitatea companiei de a-şi diferenţia activitatea în direcţia satisfacerii nevoilor cumpărătorilor".[118]

4.3.4. Implicaţiile strategice ale lanţului de valoare

Trebuie făcută deosebire între managementul lanţului de valoare, care constă în a gestiona înlănţuirea activităţilor şi informaţiilor, ce se referă la intrarea materiilor prime, materialelor, etc. şi la ieşirea produselor finite şi serviciilor şi are, deci, o orientare externă, şi managementul lanţului logistic, care se concentrează pe eficienţa fluxurilor de materiale cu destinaţia întreprindere (reducerea costurilor şi creşterea productivităţii), care are, prin urmare, o orientare internă.

Analiza tuturor proceselor organizatorice şi a componentelor fundamentale - competentele, capacităţile şi resursele specifice ale întreprinderii - este necesară pentru a stabili la ce nivel, şi în ce verigă se creează valoare şi pentru a putea suprima activităţi care nu produc valoare.

Managerii trebuie să răspundă corect la o serie de întrebări, precum[119]: Unde se pot consolida cunoştinţele interne pentru a îmbunătăţi fluxurile materiale şi informaţionale? Cum poate fi conceput mai bine produsul pentru a putea satisface, în acelaşi timp, clienţii şi furnizorii? Cum poate fi îmbunătăţit service-ul clienţilor? Însă, trei sunt axele importante unde se pot opera transformări ale proceselor organizatorice:

- O mai bună previziune a cererii este necesară şi posibilă, - legăturile mai strânse unesc întreprinderea cu clienţii şi furnizorii săi.

- Anumite funcţiuni specifice pot cere operaţionalizarea unei colaborări cu alte verigi ale lanţului de valoare. Această colaborare poate chiar să ceară un schimb de forţă de muncă: de exemplu, o întreprindere poate să trimită unii salariaţi să lucreze la clienţii lor, pe de o parte, iar unii salariaţi ai furnizorilor şi clienţilor săi să vină să lucreze la întreprinderea respectivă, „dacă întreprinderea vrea să devină mai mult decât un simplu furnizor şi să poată oferi soluţii complete".[120]

- ştiind că managementul lanţului de valoare are ca scop satisfacerea şi devansarea nevoilor şi dorinţelor clienţilor, managerii trebuie să ştie, cât mai

---

[118] M. Porter, V. Millar, „How Information Gives You Competitive Advantage", *Harvard Busniess Review*, July- August, 1985.

[119] S. Robbins s.a., *op.cit.*, p. 454.

[120] S. Lebis, „*Getting Ready: Your Customers*", Industry Week, Sept 1999 p. 4.

precis, dacă crearea şi distribuirea acestei valori se efectuează corect. Pentru ca acest lucru să fie posibil, este necesară stabilirea unei metode de evaluare pentru a măsura performanţele fiecărei activităţi din lanţul de valoare.

Pentru ca un lanţ de valoare să poată satisface tot mai bine nevoile şi dorinţele clienţilor săi, el trebuie să integreze, în cel mai complet şi în cel mai concret mod, ansamblul verigilor sale componente. Schimbul de informaţii şi flexibilitatea în definirea rolului fiecărei verigi contribuie, în mare măsură, la coordonare şi colaborare. Comunicarea între verigi trebuie să fie deschisă. Îmbunătăţirea comunicării cu clienţii şi furnizorii permite îmbunătăţirea punctualităţii livrărilor şi oferă oportunităţi comerciale suplimentare tuturor partenerilor[121].

Trebuie spus că o întreprindere ale cărei resurse sunt limitate nu poate să performeze acţionând asupra ansamblului verigilor lanţului său de valoare. Ea trebuie să se concentreze pe două zone cheie, denumite:[122]

- „Dezordine", unde regula este clară - reducerea costurilor, eliminând, de exemplu, anumite funcţiuni sau resurse nevalorificate prin reconfigurarea acestei faze sau introducerea unui proces nou sau externalizând funcţiunea respectivă.

- „Sirenă", unde problema principală constă în a avea grijă şi a conserva avantajul de cost, dacă există un avantaj de valoare şi în a proteja copiile (de brevet, de marcă, de comunicare etc.) pentru a face ca avantajul respectiv să fie cât mai real şi cât mai sustenabil. Recomandarea din această zonă cheie, care înseamnă o creştere automată a costurilor, intră în contradicţie cu teza dominantă - reducerea costurilor.

Conceptul de lanţ de valoare a modificat principiile esenţiale ale managementului. Faptul că întreprinderea este percepută ca un lanţ de valoare are următoarele consecinţe din punct de vedere strategic:

- În primul rând, activităţile întreprinderii nu sunt concepute numai ca surse de costuri, ci şi ca etape care permit, fiecare în felul său, adăugare de valoare produsului sau serviciului finit.

- În al doilea rând, conceptul de lanţ de valoare obligă a privi întreprinderea dincolo de graniţele ei, a o vedea ca făcând parte dintr-un vast lanţ de valoare, la care participă şi alţi actori, alte sectoare.

---

[121] Idem.

[122] Strategor, *op.cit.*, 2005, pp. 84-85.

4.3.5. Avantajele şi limitele lanţului de valoare[123]

Avantaje. Dacă folosirea curbei de experienţă permite stabilirea ecartului global dintre întreprinderile concurente de pe un anumit segment strategic, lanţul de valoare permite identificarea surselor acestui ecart.

Analiza structurii lanţului de valoare şi a diferitelor activităţi pentru fiecare segment strategic furnizează informaţii esenţiale în cadrul unui diagnostic strategic. De asemenea, analiza lanţului de valoare permite întreprinderii să identifice sursele de avantaje concurenţiale, care nu sunt vizibile atunci când întreprinderea este privită în ansamblul ei, fiecare din activităţile ei putând fi împărţită în subactivităţi elementare. În cadrul fiecărei etape, întreprinderea are posibilitatea să se diferenţieze de întreprinderile concurente, pozitiv sau negativ şi să obţină, în acest fel, mai multe avantaje concurenţiale.

Analiza lanţului de valoare permite stabilirea valorii pe care produsul sau serviciul o aduce consumatorului, identificând de-a lungul lanţului sursele de valoare reală care trebuie optimizate şi sursele de non-valoare - valoare adăugată non-vandabilă în percepţia clientului - care trebuie minimizate, dacă nu eliminate.

Această analiză permite, de asemenea, să se stabilească deosebirile majore dintre două întreprinderi concurente în ceea ce priveşte lanţurile lor de valoare, o întreprindere putând să identifice deosebirile dintre ele cu privire la modul de structurare a activităţilor, să evidenţieze punctele forte şi punctele slabe ale fiecăreia dintre aceste activităţi, diferitele strategii prezente şi avantajele concurenţiale pe care respectiva întreprindere le poate obţine în raport cu celelalte întreprinderi din activităţile ce formează lanţul.

Folosind lanţul de valoare, managerii pot stabili acea combinaţie a activităţilor care să le permită să ofere aliaţelor soluţii ce răspund, în mod real nevoilor acestora, la preţuri pe care întreprinderile concurente nu le pot egala.[124] Pentru a anticipa mai bine cererea şi a asigura o mai bună reaprovizionare a clienţilor săi, Shell Chemicals Company a creat un sistem informatic al stocurilor şi comenzilor, în care soft-ul permite managerilor să urmărească livrările, să calculeze nivelul stocurilor de

---

[123] G. Pellicelli, *op.cit.*, p.189.

[124] J. Jusko, *„Procurement – Not All Dollars and Cents"*, Industry Week, Aprilie 2002, www. Industryweek.com

siguranță și să planifice reaprovizionările[125]. În același timp, compania poate oferi clienților săi posibilitatea de a face comenzi pentru produsele acesteia atunci când doresc și de a le fi livrate imediat.

Lanțul de valoare este un instrument util pentru a clarifica modul în care o întreprindere poate să gestioneze cele două strategii principale generice: dominarea prin costuri mici și diferențierea. De asemenea, lanțul de valoare dă răspunsuri pertinente la întrebări importante precum: Care sunt factorii critici pentru a putea produce mai bine și cu costuri inferioare costurilor întreprinderilor concurente? Cum pot fi reduse costurile? Cum se poate diferenția întreprinderea în raport cu celelalte întreprinderi concurente și în ce activități?

Un lanț de valoare adaptat la situația propusă - tipul de valoare pe care o întreprindere l-a ales să-l creeze pentru clienții săi - este unul din criteriile care permite să se evalueze soliditatea unei strategii.

Metoda analizei lanțului de valoare, ținând seama de informațiile pe care le furnizează, este net superioară celorlalte metode folosite în diagnosticul intern. Este mai deschisă, mai calitativă și îi lasă managerului strateg o mai mare libertate de interpretare a rezultatelor.

Limite. Fiind o reprezentare simplificată a realității, lanțul de valoare are, prin urmare, limite. Două sunt mai importante:

a) Pentru a construi avantaje concurențiale, este necesară o analiză minuțioasă care să permită stabilirea activităților creatoare de valoare. Însă, această analiză nu se sprijină, în general, pe date cantitative, motiv pentru care poate fi subiectivă, cel puțin din trei considerente:

- Este dificil de cuantificat unele activități din lanțul de valoare (de exemplu, logistica internă). Prin urmare, lanțul de valoare constituie o bază de comparare cu concurența, dar nu depășește un anumit nivel de analiză, cel mai adesea, insuficient.

- Presupunând că datele culese sunt demne de încredere, ele trebuie comparate cu datele întreprinderilor concurente, pentru a fi utile în opțiunile strategice. Însă, este dificil de cunoscut, în detaliu, componența lanțurilor de valoare ale întreprinderilor concurente.

---

[125] N. Sullivan, *„News Item Future Challenges for the Aromatics Supply Chain"*, 1er Conférénce européenne sur les composés aromatiques et leurs derivés, Londres, Royaune Uni, 29 may 2002 - www. Shellcehemicals.com/newsroom/1,1098.71.00.html.

- Mulți consideră că o cuantificare detaliată a diferitelor activități ale lanțului de valoare nu este necesară analizei strategice; ceea ce este important este identificarea factorilor critici pe care se bazează pentru a reuşi.

b) Lanțul de valoare identifică apoi legăturile generice actuale în interiorul verigilor existente. Strategia competitivă trebuie să rezulte dintr-o proiecție viitoare şi să țină seama de o anticipare a reacțiilor întreprinderilor concurente.

Conceptul de lanț de valoare constituie o adevărată deschidere în ştiința şi practica managementului, întrucât atrage atenția asupra activităților care generează costuri, pe de o parte şi creează valoare pentru clienți, pe de altă parte.

4.3.6. Influența tehnologiei informației asupra lanțului de valoare

Dacă se are în vedere importanța actuală a tehnologiei informației,se poate spune, ca ea constituie o nouă activitate de sprijin, a cincea față de cele patru prevăzute de M. Porter - infrastructura întreprinderii, managementul resurselor umane, dezvoltarea tehnologiei şi aprovizionarea.[126]

Informatica şi telecomunicațiile sunt prezente la toate nivelurile întreprinderii. Introducerea informației în activitățile întreprinderii a modificat procesul de creare a valorii, a redus constrângerile de locare spațială şi a transformat relațiile cu furnizorii şi clienții. Cu alte cuvinte, lanțurile de valoare au suferit modificări substanțiale ca urmare a introducerii tehnologiei informaționale. M. Porter, a subliniat importanta tehnologiei informației cu mult timp înainte de sfârşitul secolului trecut. *„Aceasta a pătruns în fiecare verigă a lanțului de valoare, modificând modalitatea de execuție a tipurilor de activitate şi caracterul legăturilor dintre acestea. Aceasta a influențat şi influențează, de asemenea, dimensiunea concurenței şi atribuie un nou aspect şi o nouă formă produselor destinate satisfacerii nevoilor consumatorilor. Aceste momente explică de ce tehnologia informației are o atât de mare importanță strategică şi prin ce se deosebeşte de alte tipuri de tehnologii folosite în afaceri"*[127].

---

[126] Y. Simon, P. Joffre, *op.cit.*, p. 2140.

[127] M. Porter, V. Millar, „How Information Gives You Compatitive Advantage", *Harvard Business Review*, July-August 1985.

Informatizarea a permis o creştere considerabilă a cantităţii de informaţii datorită, în special, măririi capacităţii de memorie şi vitezei de prelucrare a datelor. În perioada 1980 - 2000 s-a observat o încetinire a ritmurilor schimbărilor tehnologice, tehnologia prelucrării informaţiilor dezvoltându-se mai rapid decât tehnologiile prelucrării fizice. Costurile stocării, gestionării şi transmiterii informaţiilor s-a redus simţitor, lărgindu-se, în acelaşi timp, graniţele posibilităţilor tehnologice. Revoluţia industrială a avut şi ea un rol deosebit în dezvoltarea economico-socială. De exemplu, durata unei călătorii pe calea ferată de la Boston (Massachusets) la Concord (New-Hampshire) s-a redus de la cinci zile la patru ore, adică aproximativ de 30 ori[128]. Însă, progresul tehnologiei informaţiei a fost mult mai rapid. Costul folosirii calculatoarelor electronice comparativ cu costul prelucrării manuale a informaţiilor s-a redus, cel puţin, de opt mii de ori în perioada 1960 - 1990. Între 1958 - 1980, durata unei operaţii efectuate electronic s-a redus de opt zeci de milioane de ori comparativ cu timpul operaţiei executate clasic. Nivelul erorilor în înregistrarea datelor cu ajutorul programelor de calculator era, în anul 1982, de una la trei milioane de înregistrări faţă de o eroare la 300 de înregistrări efectuate manual.[129]

A devenit posibilă folosirea informaţiilor calitative fie în construirea bazelor de date, fie în conceperea sistemelor expert.

Importanţa revoluţiei informaţionale a fost dovedită cu prisosinţă în anii următori. S-a arătat că întreprinderile care au conştientizat forţa tehnologiei informaţiei şi-au păstrat, de regulă, controlul asupra evenimentelor. Întreprinderile care nu au reacţionat la acest factor au fost obligate să se supună schimbărilor iniţiate de alte întreprinderi şi nu au fost în măsură să ducă o luptă de concurenţă de la egal la egal.[130]

Dezvoltarea tehnologiei informaţiei a dus nu numai la o schimbare în desfăşurarea diferitelor activităţi ale lanţului de valoare, ci şi la apariţia unor noi posibilităţi de studiere şi de acţiune.

---

[128] A. Chandler, „The Visible Hand", Cambridge, *Belkanap Press of Harvard University Press*, 1977, p. 86; M. Porter, V. Millar, „Pour battre vos concurrents, maîtriser mieux l'information", *Harvard l'Expansion*, Printemps, 1986, p. 6.

[129] J.I. McKenney, F. Warren McFarlan, „The Information Archipelag-Maps and Bridges", *Harvard Busniess Review*, 60, nr. 5, 1982.

[130] M. Porter, *„On Competition"*, Harvard Business Press, 1998, p. 90.

Aplicațiile tehnologiei informației se caracterizează prin posibilitatea de a prelucra simultan un număr mare de variabile şi, deci, de a construi modele mai sofisticate, precum cel de mai jos (figura 4.27.). În această figură se prezintă unele intervenții ale informaticii şi telecomunicațiilor în lanțul de valoare.

Infrastructura	Evidența centralizată a conturilor, clienți (bănci)
Managementul resurselor umane	Accesul managerilor întreprinderii la fişierul personalului
Dezvoltarea tehnologiei	Îmbunătățirea procedeelor de fabricație şi de gestiune prin posibilitatea de acces în timp real, la bazele de date şi la capacitățile de prelucrare.
Aprovizionare	Urmărire,în timp real, a prețurilor de aprovizionare de pe piețe
Informatică şi telecomunicații	Terminale care leagă punctele de vânzare delocate cu sistemul informatic central.

Gestiunea transferului de piese şi de componente	Înregistrarea contractelor Gestiunea, în timp real, a sistemului de corespondență	Gestiunea transferului de piese şi de componente	Informații privind stocurile comandate şi reprezentanți la distanță	Telemen-tenanță

Logistica la intrare	Producție	Logistica la ieşire	Marketing şi comercializare	Service post-vânzări

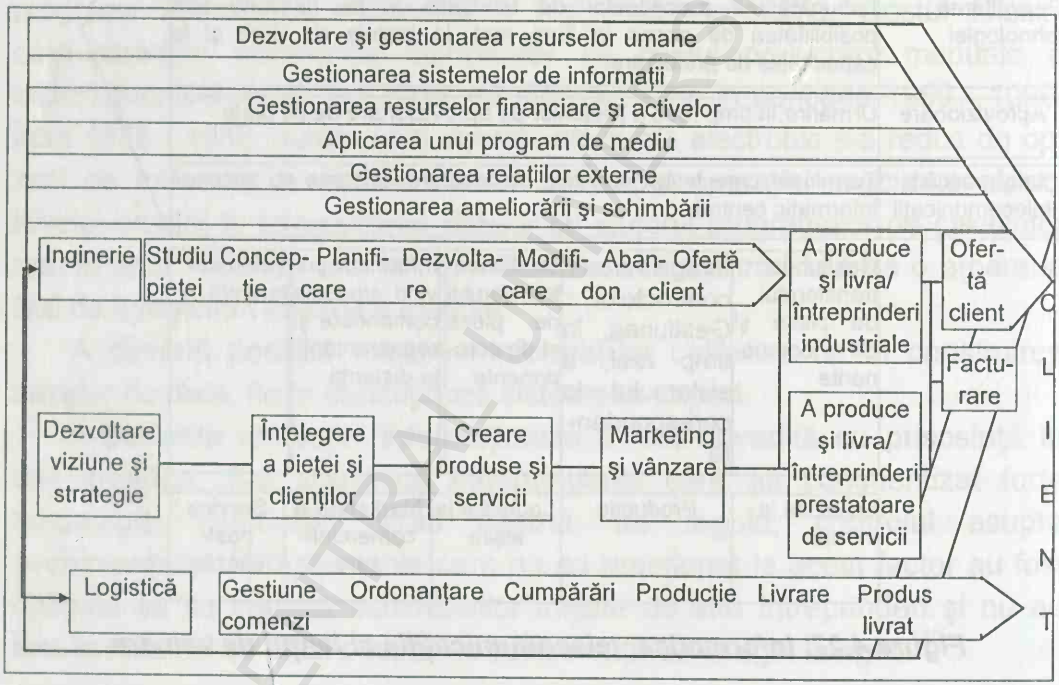
Figura 4.27. Informatica, telecomunicațiile şi lanțul de valoare

În figura 4.28 se prezintă o reconsiderare a lanțului de valoare al întreprinderii care ține cont de principalele critici aduse concepției propusă de Porter.[131]

Instrumentele folosite pentru analiza activităților întreprinderii şi procesele care contribuie la crearea şi formarea valorii ridică numeroase mize politice, economice, simbolice care riscă să aibă influență asupra calității, chiar asupra integrității informațiilor solicitate, începând cu aceste

[131] M. Porter, *„Competitive Advantage, Creating and Sustaning Superior Performance"*, New York, Free Press, 1985.

modele de analiză[132]. Totuşi utilizarea acestor modele de analiză generează, adesea, probleme de stres referitoare la raţionamentul valorii create şi adăugate pentru clienţi la creştere şi complexitate interacţiilor dintre membrii întreprinderii, ca şi la pierderea de repere şi de stabilitate[133]. Lipsa de angajament a managerilor prin absenţa unei culturi de întreprindere bazată pe responsabilitate împărtăşită, determină destul de frecvent, eşecul folosirii acestor modele de analiză. Cooperarea şi transparenţa sunt, deasemenea, factori care generează curent, forme diverse de corporatism şi de lupte teritoriale ale întreprinderii.



Sursa: Adaptat după M. Porter, op.cit., 1985; P. Lorino, „Methodes et pratiques de le performance, le guide de pilotage", Edition d'Organization, Paris, 1995, p.61; J. Brilman, J. Herard, „Les meilleures pratique de management dans le nouveau contexte economique mondial", Edition d'Organization, Paris, 2006, p.314, pp. 336-344.

Figura 4.28. Noile concepţii asupra valorizării întreprinderii

[132] M. Côté, ş.a. *op.cit.*, p. 117.

[133] P. Lorino, *„Comptes et récits de la performance. Essai sur le pilotage de l'entreprise"*, Editions d'Organisation, Paris, 1995.

4.3.7. Sistemul de valoare

4.3.7.1. Noţiunea de sistem de valoare

În majoritatea sectoarelor, este rar cazul când o singură întreprindere îşi asumă sarcina integralităţii funcţiilor creatoare de valoare – de la proiectarea produsului până la serviciul post-vânzare pentru clientul final. Se observă, mai curând, o specializare a mai multor întreprinderi în cadrul unui flux care reuneşte lanţurile de valoare ale fiecăreia din acestea. Rezultă, aşadar, că lanţul de valoare al unei întreprinderi nu este decât o parte dintr-un alt lanţ, mai complex, numit sistem de valoare care cuprinde lanţurile întreprinderilor din amonte (furnizorii) sau din aval (distribuitorii) sau pe ambele. „Lanţul de valoare al unei companii dintr-un anumit sector este cuprins, la rândul său, într-un flux de activităţi pe care noi îl numim sistem de valoare"[134].

Mai concret, dacă produsul este factor de producţie, atunci sistemul de valoare al acestui produs cuprinde lanţurile de valoare ale furnizorilor care asigură factorii de producţie necesari (materii prime, semifabricate, componente etc.) pentru lanţul de valoare al întreprinderii producătoare a produsului respectiv, lanţurile de valoare ale întreprinderilor distribuitoare (canale de distribuţie) şi lanţurile de valoare ale cumpărătorilor, unde produsul finit devine factor de producţie.

În figura 4.29 se prezintă lanţurile de valoare ale unui subcontractant.

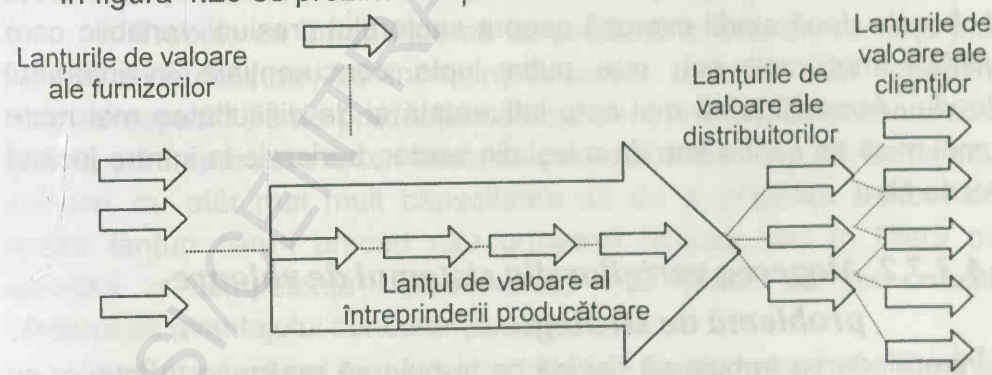


Figura 4.29. Sistem de valoare

Pentru noţiunea de sistem de valoare, în unele lucrări redactate în alte limbi decât în limba engleză (de exemplu, în limba franceză) se mai

[134] M. Porter, „How Information Gives You Competitive Advantage", *Harvard Business Review*, July-August, 1985.

foloseşte şi termenul de „filieră", care este definită, dacă este vorba de industrie, ca „suma tuturor operaţiilor de producţie şi comercializare care sunt necesare pentru a trece de la o materie primă de bază la un produs ajuns în stadiul final, adică, în mâinile utilizatorului" .[135]

Marea majoritate a domeniilor de activitate se inserează într-o filieră economică sau filieră de activitate. Privită mai larg, o filieră este:[136]

- un ansamblu de operaţii tehnice care sunt folosite începând cu materiile prime până la produsul final dobândit de consumator (filieră agro-alimentară, de exemplu);
- un ansamblu de relaţii economice şi de tranzacţii comerciale între întreprinderi situate în stadii complementare de-a lungul axei amonte-aval: astfel, producătorii de semiconductori vând sistemele lor producătorilor de centrale de telecomunicaţii, aceştia le revând operatorilor de reţele, ultimii putând să le închirieze altor operatori;
- un ansamblu de întreprinderi, mai mult sau mai puţin ierarhizate care gestionează coordonarea operaţiilor tehnice şi tranzacţiilor comerciale: astfel, filiera floral are, în amonte, pe producătorii de flori, iar, în aval, magazinele de flori, situate în apropierea clienţilor.

Aşa cum s-a arătat, atunci când fiecare sector este complet integrat, fiecare segment este prins ca într-un cleşte între un sector – furnizor şi un sector – client (distribuţie şi client final), un stadiu amonte şi un stadiu aval. Aceste două stadii exercită asupra sectorului presiuni variabile care intensifică mai mult sau mai puţin lupta concurenţială în interiorul sectorului. Această luptă mai este influenţată şi de dificultatea mai mare sau mai mică de a intra sau de a ieşi din sector, barierele la intrare jucând un rol de filtru.

4.3.7.2. Alegerea verigilor din sistemul de valoare-problemă de strategie

Întreprinderea trebuie să decidă ce trebuie să realizeze în interior cu forţe proprii şi ce poate externaliza - ce poate obţine de la subcontractanţi. Însă, având în vedere faptul că o parte importantă din valoare şi din

---

[135] J. Parent, „Filières de produit, stades de production et branches d'activité", *Revue d'Economie Industrielle*, no.7, 1er trimestre, 1979, p. 89.

[136] R. Perez, „*Introduction méthdologique sur l'articulation: filières-stratégies*", în ADEFI, Economie Industrielle, Economica, Paris, 1983, p. 198.

costuri provine din lanțurile de aprovizionare şi de distribuție, managerii trebuie să cunoască foarte bine procesul de ansamblu şi să-l orienteze în aşa fel, încât să poată construi un avantaj concurențial. De exemplu, calitatea unui autoturism, atunci când este propus unui client final, este influențată nu numai de activitățile întreprinderii producătoare, ci şi de calitatea acelor elemente, componente, subansamble, echipamente etc. – produse de întreprinderile subcontractante – şi de competența comercială a distribuitorului.

Pentru a înțelege fundamentele capacităților sale strategice în relație cu filiera, managementul întreprinderii trebuie să dea răspunsuri corecte la următoarele întrebări[137]:

- Care sunt activitățile realmente determinante în ceea ce priveşte capacitatea strategică? O întreprindere, confruntată cu un mediul înconjurător concurențial, în mod deosebit, poate să-şi reducă brusc costurile, externalizând o parte importantă din activitățile sale cu un preț mai mic.
- Pot fi identificate în cadrul filierei, „zăcăminte de valoare"[138], zone ale filierei în care profiturile sunt în mod deosebit mai mari? Întreprinderea trebuie să-şi deplaseze lanțul de valoare în cadrul filierei, fie pentru a se apropia de zonele creatoare de valoare, fie pentru a evita zonele producătoare de costuri.
- Trebuie ca întreprinderea să producă în interior, cu forțe proprii, sau să externalizeze, să încredințeze unele activități altor întreprinderi care au capacitățile de producție necesare – întreprinderi subcontractanți. Cu cât o întreprindere externalizează mai multe activități din lanțul său de valoare, cu atât mai mult capacitatea sa de a influența performanțele acelor lanțuri care-i preced sau urmează lanțului său în filieră poate constitui o competență determinantă, care joacă un rol crucial în construirea avantajului concurențial.
- Care sunt cei mai buni parteneri în fiecare etapă din filieră şi ce fel de relații trebuie dezvoltate cu fiecare din aceştia – relație simplă client – furnizor, parteneriat, fuziune etc.?

---

[137] G. Johnson ş.a., *op.cit.*, 2008, pp. 136-137.

[138] O. Gadiesh, J.L. Gilbert, „Profit pools: a fresh look at strategy", *Harvard Business Review*, May-June 1998, p. 139.

O bună manageriere a sistemului de valoare înseamnă o serie de avantaje pentru întreprinderile partenere ale unui sistem de valoare, avantaje exprimate prin indicatori de performanță.

Interdependența lanțurilor de valoare antrenează imense consecințe pentru întreprinderi, pe plan strategic. O întreprindere nu poate fi manageriată luând în considerare numai factorii aflați în interiorul ei ci trebuie să analizeze şi ceea ce se petrece în exteriorul „frontierelor" ei (de exemplu, relațiile cu clienții, cu furnizorii etc.). Sistemul de valoare permite managerilor să vadă totul ca o lume de relații care le este invizibilă.

Tabelul 4.7. Avantajele sistemului de valoare[139]

	Media pe ansamblu Întreprinderi partenere ale unui sistem de valoare de calitate slabă	Întreprinderi partenere ale unui lanț de valoare de excelență sau de foarte bună calitate	
În % în %	în%		
Creşterea vânzărilor	41	14	26
Reducerea costurilor	62	22	40
Creşterea cotelor de piață	32	12	20
Reducerea stocurilor	51	18	35
Îmbunătățirea calității	60	28	39
Reducerea termenelor de livrare	54	27	40
Îmbunătățirea logisticii	43	15	27
Îmbunătățirea servirii clienților	66	22	44

[139] G. Taninecz, „Forging the Chain", *Industry Week*, May 15 2000.

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Partea a II-a

Clasificarea strategiilor în funcţie de nivelurile de elaborare a acestora

Capitolul 5. Prezentarea nivelurilor de elaborare a strategiei

Capitolul 6. Strategii la nivelul întreprinderii: strategii corporative

Capitolul 7. Strategii la nivelul unităţii strategice de afaceri (UAS), domeniului strategic de activitate (DSA)

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 5

Prezentarea nivelurilor de elaborare a strategiei

5.1. Nivelurile ierarhice şi responsabilităţile ce revin acestora cu privire la elaborarea strategiilor

Una din problemele principale ale planificării strategice este stabilirea unei relaţii corespunzătoare între nivelurile ierarhice şi conţinutul strategiilor.

Ţinând seama de nivelurile ierarhice şi de natura activităţii dintr-o întreprindere – întreprinderi diversificate, întreprinderi care au în structura lor mai multe unităţi strategice (întreprinderi multibusiness) sau întreprinderi cu profil îngust, întreprinderi specializate (întreprinderi single business), rezultă că strategiile se elaborează la următoarele niveluri: nivelul întreprinderii (top management), la nivelul unităţilor strategice de afaceri, la nivel funcţional (compartimente funcţionale – C&D, finanţe, resurse umane etc.) şi la nivel operaţional (uzine etc.). Acest proces poate fi reprezentat sub formă piramidală[1].

Piramida elaborării strategiilor pentru întreprinderile diversificate are patru niveluri şi este prezentată în figura 5.1.

În întreprinderile cu monostructură de producţie, specializate, deci cu o singură unitate strategică de afaceri, strategiile se elaborează numai la trei niveluri (figura 5.2); lipseşte strategia corporativă. În cazul când întreprinderea respectivă îşi diversifică activitatea – produce mai multe feluri de produse – atunci aceasta trebuie să-şi elaboreze şi o strategie corporativă, deci vor fi patru niveluri.

---

[1] A.A. Thompson Jr., A.U. Strickland II, *„Strategic Management"*, McGraw Hill, New-York, 1998, p. 72.

BUSINESS UNIVERSITY LIBRARY

Fiecare nivel ierarhic are sarcini deosebite, ceea ce determină aspectul strategiilor luate la aceste niveluri.

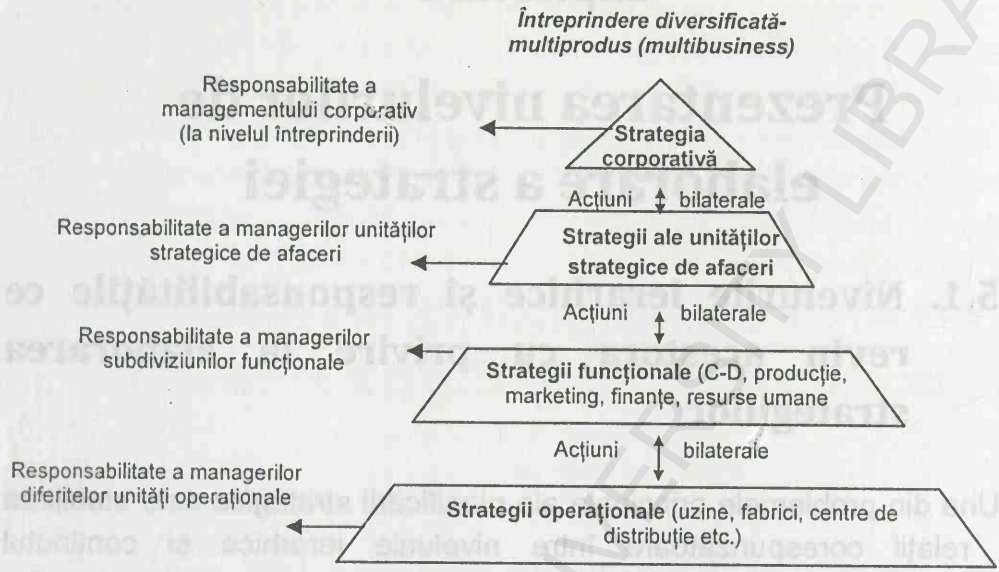


Figura 5.1. Piramida elaborării strategiilor în întreprinderile diversificate - multibusiness[2]

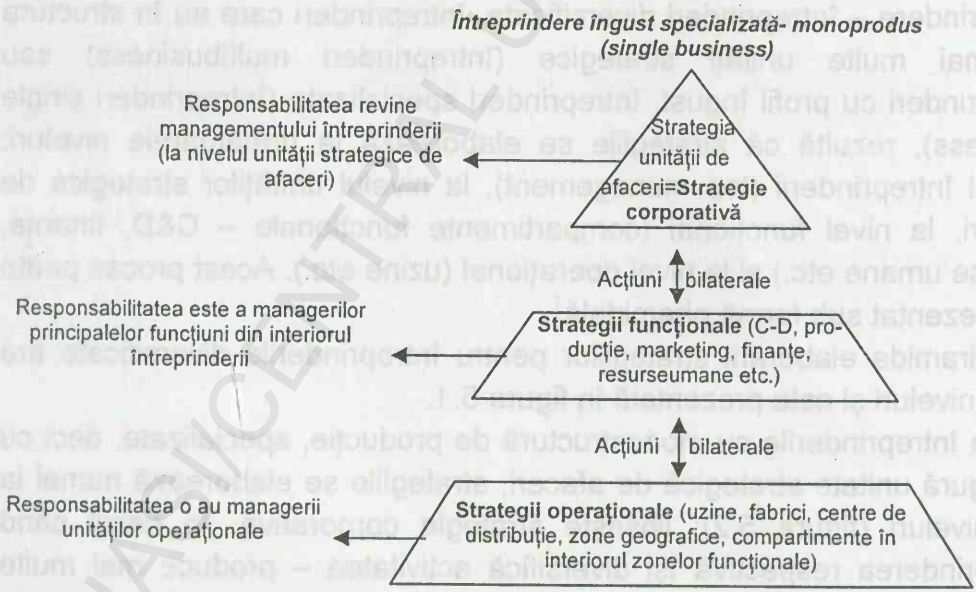


Figura 5.2. Piramida elaborării strategiilor în firmele îngust specializate – single business[3]

[2] G. Pellicelli., *op.cit.*, p.276.
[3] Ibidem, p.277.

Pe măsură ce se coboară pe scara ierarhică a întreprinderii, strategiile de pe nivelurile următoare se vor deosebi tot mai mult de strategia corporativă. Uneori acest proces este denumit „cascadă" a strategiilor (figura 5.3).

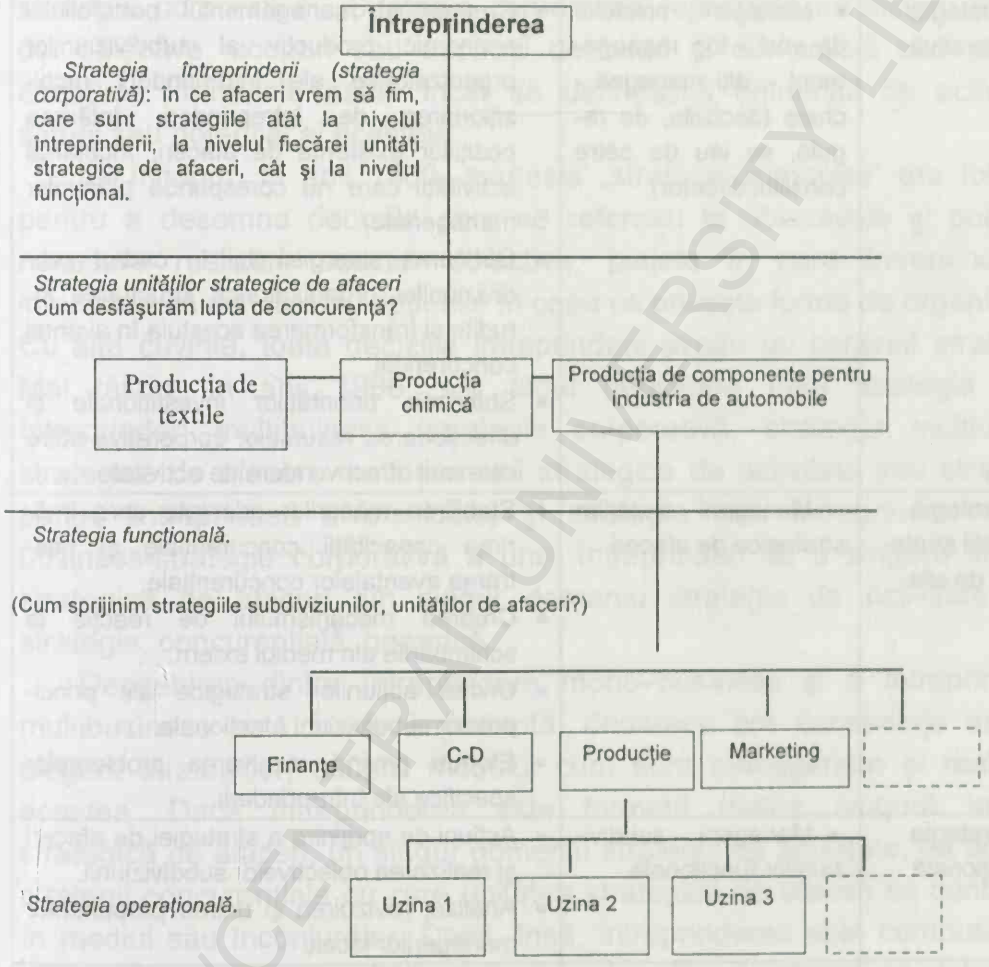


Figura 5.3. Cascada strategiilor

La elaborarea strategiilor participă întregul personal în funcție de sarcinile ce revin fiecărui nivel ierarhic. Pe de o parte, anumiți manageri se vor ocupa de elaborarea strategiei corporative, alții de strategiile unităților strategice de afaceri, iar, pe altă parte, sarcinile lor concrete reflectă natura strategiei nivelului respectiv (tabelul 5.1.).

BCU "ION CREANGĂ" UNIVERSITY LIBRARY

Tabelul 5.1.Repartizarea sarcinilor privind elaborarea strategiilor pe niveluri ierarhice şi măsurile caracteristice fiecărui nivel[4]

Nivelul strategiei	Persoanele responsabile	Măsurile caracteristice fiecărui nivel ierarhic
• Strategia corporativă	• Managerii nivelului de vârf - top management -, alți manageri - cheie (deciziile, de regulă, se iau de către consiliul director)	• Crearea şi managementul portofoliului economic productiv al subdiviziunilor organizatorice ale întreprinderii (achiziționarea de întreprinderi, întărirea pozițiilor existente de afaceri, încetarea activității care nu corespunde planurilor manageriale). • Obținerea sinergismului în cadrul subdiviziunilor organizatorice structurale înrudite şi transformarea acestuia în avantaj concurențial. • Stabilirea priorităților investiționale şi direcționarea resurselor corporative către cele mai atractive sfere de activitate.
• Strategia unității strategice de afaceri	• Managerii unităților strategice de afaceri.	• Stabilirea măsurilor orientate spre întărirea capacității concurențiale şi păstrarea avantajelor concurențiale. • Crearea mecanismului de reacție la schimbările din mediul extern. • Unirea acțiunilor strategice ale principalelor subdiviziuni funcționale. • Eforturi privind rezolvarea problemelor specifice ale întreprinderii.
• Strategia funcțională	• Managerii subdiviziunilor funcționale	• Acțiuni de sprijinire a strategiei de afaceri şi realizarea obiectivelor subdiviziunii. • Analiza, revizuirea şi unirea propunerilor managerilor locali.
• Strategia operațională	• Deciziile se iau de către managerii de producție	• Acțiuni de rezolvare a problemelor îngust specializate legate de realizarea obiectivelor subdiviziunilor organizatorice.

[4] A.A. Thompson Jr., A.J. Strickland III -, *op.cit.*, pp. 73-74.

5.2. Strategie corporativă la nivelul întreprinderii

Dacă o întreprindere are mai multe feluri de unități strategice de afaceri, ea are nevoie de o strategie la nivelul acesteia. Este vorba de strategia corporativă. „Strategia corporativă reprezintă un sistem format din obiective, scopuri sau aspirații de bază şi din politici sau planuri esențiale, formulate astfel încât să definească domeniul de activitate actual sau potențial al acesteia"[5].

La început, în anii 1960, expresia „strategy corporate" era folosită pentru a desemna deciziile care se refereau la obiectivele şi politicile necesare realizării acestor obiective, piețele în care întreprinderea intenționa să concureze, opțiunile în ceea ce priveşte forma de organizare. Cu alte cuvinte, toate deciziile întreprinderii aveau un conținut strategic. Mai târziu, în anii 1980, s-a făcut deosebire între strategia unei întreprinderi multibuiness (strategie corporativă, strategie multiunități strategice de afaceri, multi-domenii strategice de activitate sau strategie pentru întreprinderi diversificate) şi strategia unei întreprinderi mono business-strategie corporativă a unei întreprinderi cu o singură unitate strategică de afaceri, un singur domeniu strategic de activitate sau strategie, concurențială, generică.

Deosebirea dintre întreprindere mono–business şi o întreprindere multibusiness este foarte importantă, deoarece are consecințe asupra alegerii strategiilor, asupra modului cum sunt manageriate şi realizate acestea. Dacă întreprinderea este formată dintr-o singură unitate strategică de afaceri, un singur domeniu strategic de activitate, ea adoptă strategii concurențiale cu care unitatea strategică de afaceri se confruntă în mediul său înconjurător. Dacă, însă, întreprinderea este compusă din mai multe tipuri de unități strategice de afaceri, atunci ea foloseşte strategia corporativă într-o întreprindere multi-afaceri. Această strategie corporativă se foloseşte, deci, la ansamblul unităților single business, care pot, de astfel, să nu coincidă cu întreprinderea juridic distinctă, dar sunt legate prin capital sub o guvernanță unitară (responsabilitate la nivelul întreprinderii). Strategia corporativă constă în a decide în ce afaceri va fi

[5] K. Andrews, „*The Concept of Corporative Strategy*", Irwin, Homewood, 1971, p. 28.

prezentă întreprinderea şi cum trebuie să fie organizată, manageriată întreaga activitate.

Compania Iveco are în structura sa organizatorică patru unităţi strategice de afaceri – vehicule uşoare, vehicule medii, vehicule grele şi motoare. Fiecare unitate strategică de afaceri are propria sa strategie concurenţială, propriile sale întreprinderi concurente, tehnologiile sale şi resursele sale. Strategia corporativă a companiei Iveco este cea care se aplică ansamblului celor patru unităţi strategice.

Strategia corporativă răspunde la întrebarea în ce afacere sau afaceri doreşte întreprinderea să se dezvolte, aceasta stabilind rolul pe care îl joacă fiecare unitate strategică de afaceri. De exemplu, în compania Pepsi Cola, strategia la nivel corporativ – top management – integra, la un anumit moment, strategiile diviziilor Pepsi, T-Up Internaţional, Taco Bell, Pizza Hut, K.F.C. şi Frito Lay.

În timp ce „business strategy" caută să maximizeze performanţa întreprinderii într-un anumit domeniu de activitate, scopul „corporate strategy" este maximizarea valorii globale a întreprinderii prin alegerea domeniilor strategice de activităţi în care întreprinderea trebuie să investească şi să se dezvolte.

Strategiile corporative (la nivel de întreprindere) –atât într-o întreprindere single-business, cât şi într-o întreprindere multibusiness trebuie să răspundă la următoarele întrebări:[6]

- Întreprinderea trebuie să se diversifice, adică să se dezvolte dincolo de profesia sa de origine, dincolo de ansamblul competenţelor sale tehnologice şi organizatorice, adică să-şi lărgească zona sa de activitate şi să intre în noi activităţi sau trebuie să o reducă sau să-şi păstreze situaţia prezentă?
- Dacă decide să-şi lărgească zona de activitate, trebuie să-şi concentreze propriile activităţi în sectoarele în care este deja prezentă sau să intre în alte sectoare (să se diversifice)?
- Odată ce a luat decizia că trebuie să se diversifice, întrebarea este: cum trebuie întreprinderea să aloce, să repartizeze resursele sale între diferitele sale unităţi strategice de afaceri, domenii strategice de activitate, prezente şi viitoare?

[6] G. Pellicelli, *op.cit.*, p. 277.

- Dacă opțiunea este dezvoltarea şi extinderea în noi sectoare, întreprinderea trebuie să aleagă calea internă sau externă?
- În ce activități trebuie să intre întreprinderea pentru a-şi maximiza rentabilitatea pe termen lung?
- Ce strategii trebuie să adopte întreprinderea pentru a intra într-o nouă afacere sau pentru a ieşi dintr-o afacere de care nu mai este interesată?

Răspunsurile posibile creionează diferite opțiuni strategice.

Demersul strategiei corporative constă în a încerca să creeze un portofoliu coerent de activități , asamblând activități care au împreună o mai mare profitabilitate şi o mai bună perspectivă de creştere, pe care nu le-ar avea individual, dacă ar rămâne independente[7]. Prin diversificare, întreprinderea intră într-un nou domeniu strategic de activitate. O întreprindere diversificată este deci o întreprindere prezentă în două sau mai multe tipuri de domenii strategice de activitate, afaceri diferite. Intrarea într-un nou domeniu strategic de activitate înseamnă că întreprinderea îşi adaugă la portofoliu său de activități, un nou ansamblu de competențe, o nouă profesie, care corespunde unui lanț de valoare specific. Nu este vorba de o extindere a gamei de produse sau de servicii oferite de întreprinderi.

Majoritatea întreprinderilor îşi începe activitatea într-un singur sector, într-o singură unitate strategică de afaceri: însă, dacă în dezvoltarea lor ating dimensiuni importante, este rar cazul când acestea nu optează pentru o politică de diversificare, în aval – în distribuție, sau în amonte – în aprovizionare. Există totuşi mari întreprinderi care continuă să-şi desfăşoare activitatea într-un singur sector, deşi au atins dimensiuni mondiale (de exemplu, Compania McDonald's).

Prezența într-un singur sector are avantaje multiple ce decurg din specializare, o mai bună ofertă de produse şi servicii, o mai mare eficiență operațională etc. Însă, concentrarea resurselor într-un singur sector, într-o singură unitate strategică de afaceri poate duce la creşterea vulnerabilității întreprinderii față de comportamentul ciclului economic. Dacă, de exemplu, atractivitatea sectorului scade, întrucât cererea se reduce sau concurența devine mai intensă, atunci performanțele se micşorează, de asemenea.

---

[7] T.M. Collins, T. L. Doorley, „*Les alliances stratégiques*", Inter Éditions, Paris, 1991, p. 79.

Aceste dezavantaje pot fi depăşite prin *diversificare legată*, adică intrând în mai multe sectoare diferite, în mai multe unităţi strategice de afaceri complementare sau asemănătoare cu cele în care întreprinderea este deja prezentă sau printr-o *diversificare nelegată*, intrând în sectoare şi afaceri cu care nu are nicio asemănare şi nu sunt nici complementare.

În formularea strategiei corporative trebuie să se stabilească condiţiile în care diversificarea va crea uniform valoare de bursă a acţiunilor. Condiţiile acestea pot fi reduse la trei criterii:

1. *Criteriul activităţii.* Sectoarele în care se optează pentru diversificare trebuie să fie atractive din punctul de vedere al structurii sau potenţial capabile să asigure o asemenea atractivitate.

2. *Criteriul cheltuielilor de intrare* (în afacere). Aceste cheltuieli nu trebuie să ducă la capitalizarea tuturor veniturilor viitoare.

3. *Criteriul avantajului reciproc.* Orice nouă subdiviziune organizatorică trebuie să obţină avantaje concurenţiale pe seama legăturilor ei cu corporaţia sau invers (efect de sinergie).

La baza strategiei corporative se află patru concepte:

- gestionarea portofoliului de hârtii de valoare;
- restructurarea;
- transmiterea cunoştinţelor în alt sector;
- distribuirea activelor.

Primele două concepte nu presupun existenţa legăturilor dintre subdiviziunile organizatorice; celelalte două sunt substanţial dependente de aceste legături.

Importanţa deosebită a strategiei corporative constă în aceea că[8]:

- se referă la întreaga întreprindere, abordează toate dimensiunile şi funcţiile acesteia;
- abordează supravieţuirea întreprinderii, ca obiectiv minim, şi crearea de valoare adăugată, ca obiectiv maxim;
- cuprinde toate tipurile de activităţi ale întreprinderii;
- orientează relaţiile în continuă schimbare şi evoluţie dintre întreprindere şi mediul înconjurător;
- este crucială pentru dezvoltarea întreprinderii şi pentru acumularea de valoare adăugată.

[8] K. Andrews, *op.cit.*, pp. 17-18.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Sintetizând, nivelul întreprinderii, în ansamblul său, grupează marile opțiuni strategice care vizează linia directoare a întreprinderii. Această *„corporate strategy"* este de resortul exclusiv al managerilor care nu sunt implicați în opțiunile operaționale. Acest clivaj la vârf nu este o simplă figură de stil: de fapt, necesitatea pentru manageri de a controla funcționarea întreprinderii obligă la o independență a deciziilor care se referă la unitățile strategice – DSA, UAS – sau la unități operaționale – uzine, de exemplu. Sarcina constă în a inspira şi imagina viitorul fără un calendar pe termen scurt. În plus, viziunea necesară asupra ceea ce trebuie să se facă nu trebuie, în mod obligatoriu, să fie legată de constrângerile practice ale managementului activităților şi operațiilor, ci să repartizeze activitățile în unități decizionale strategice în funcție de realitățile mediului înconjurător.[9]

5.3. Strategiile la nivelul unităţilor strategice de afaceri

Aceste strategii încearcă să răspundă la întrebarea: cum să concurăm în fiecare din afacerile noastre?

Nivelul deciziilor cu privire la segmentele strategice, unitățile strategice de afaceri, rezultă din decuparea problemei decizionale a întreprinderii în unități de decizie, a căror responsabilitate incubă responsabili independenți unii de alții. Această decupare a portofoliului strategic al întreprinderii permite o polarizare indispensabilă de decidenți pe domeniile strategice de activitate pe care este prezentă întreprinderea. Deciziile luate la acest nivel sunt logic şi formal constrângeri ale deciziilor primului nivel. Ierarhia între politica generală şi strategiile parțiale este clar stabilită de această opțiune de ierarhie decizională.[10]

În întreprinderile mici, cu o singură linie de afaceri sau în întreprinderile mari, care au producție diversificată sau nu acționează pe piețe diferite, strategia la nivelul unității de afaceri este aceeaşi ca şi strategia la nivelul întreprinderii, la nivelul corporativ. În întreprinderile cu

---

[9] C. Marmuse, *„Politique Générale. Langages, Intelligence Modèles et Choix Stratégiques"*, 2e édition, Economica, Paris, 1996, p. 43.

[10] Idem.

afaceri multiple, fiecare divizie, afacere, va avea propria sa strategie, care defineşte produsele sau serviciile pe care le va oferi, clienții cărora le va oferi produsele sau serviciile respective. De exemplu, General Electric are o varietate de afaceri – motoare electrice pentru avioane, becuri de iluminat. Compania Gillette produce o multitudine de feluri de produse, de la lame şi aparate de ras, la instrumente de scris, obiecte casnice, produse de cosmetică etc., fiecare dintre aceste afaceri având nevoie de o strategie aparte. Fiecare unitate strategică de afaceri va avea propria sa misiune, proprii întreprinderi concurente şi propria sa strategie. Aceasta face ca o unitate strategică de afaceri să se deosebească de celelalte unități strategice ale întreprinderii.

O afacere (business) a unei întreprinderi este determinată de[11]:

- ce nevoi sunt necesare să încerce să satisfacă;
- nevoile cărui grup țintă de consumatori trebuie să satisfacă;
- execuția tehnologică şi funcțională, adică modul în care se satisfac nevoile cumpărătorului;
- funcțiile care vor fi exercitate pe piața-țintă.

Aşadar, o afacere se determină pe baza a trei elemente: prin ce, cum şi ale cui nevoi se satisfac. Este insuficient dacă se ştie numai ce produse şi servicii produce întreprinderea. Produsele şi serviciile devin afacere numai atunci când acestea satisfac dorințe şi nevoi. Fără cerere nu există afacere.

Conceptul de unitate strategică de afaceri, ca unitate de planificare a afacerilor distincte, se bazează pe următoarele principii:[12]

- întreprinderea este manageriată ca un „portofoliu" de afaceri, oferind un produs pe un segment de piață bine definit, cu o strategie bine definită;
- fiecare unitate de afaceri din portofoliu dezvoltă o strategie adaptată la capabilitățile şi la nevoile de competitivitate ale acesteia, însă corelate cu capabilitățile şi nevoile generale ale întreprinderii;

[11] A.A. Thompson Jr., A.J. Strickland, *op.cit.*, p. 50.

[12] P.S. Davis, P. I. Schul, „Addressing the Contingent Effects of Business Unit Strategic Orientation on Relationships Between Organizational Context and Business Unit Performance", *Journal of Business Research*, July, 1993, p. 183.

- întregul portofoliu este manageriat în aşa fel încât să servească interesele întreprinderii ca un tot unitar, ca un întreg – să realizeze o creştere echilibrată a vânzărilor, veniturilor şi patrimoniului, la un nivel de risc acceptabil şi controlat.

Principala sarcină a managementului unităților strategice de afaceri constă în participare nemijlocită în lupta de concurență. Direcțiile fundamentale ale acestei strategii rămân aceleaşi ca în strategia corporativă – creştere, stabilizare, restrângere -, realizarea acestora însă nu are loc sub forma absorbțiilor, fuziunilor, renunțării la posesie, ca în metodele de concurență.

Strategia unei unități strategice de afaceri este un plan de management al unei anumite sfere de activitate a unei întreprinderi şi constă dintr-un ansamblu de abordări şi direcții stabilite de managementul acesteia în vederea realizării celor mai buni indicatori în sfera respectivă, câştigării şi întăririi poziției concurențiale, pe termen lung, a întreprinderii pe piață. Aşa cum s-a arătat, în cazul întreprinderilor care desfăşoară un singur fel de tip de afacere, strategiile corporativă şi de afacere se suprapun, deoarece strategia întreprinderii respective se elaborează pentru o singură unitate strategică de afacere. Rezultă, aşadar, că numai în întreprinderile cu activitate diversificată se folosesc ambele strategii.

Pentru a realiza obiectivul „cucerirea şi întărirea unei poziții concurențiale pe piață", strategia unității strategice de afaceri cuprinde:[13]

- reacții la schimbările care au loc în sectorul respectiv – în economie, în politică şi în alte domenii importante;
- elaborarea unor măsuri şi stabilirea unor acțiuni concurențiale, a unor abordări de piață care pot să asigure avantaje solide în fața întreprinderilor concurente;
- corelarea inițiativelor strategice ale verigilor structurale funcționale - aprovizionare, producție, cercetare – dezvoltare, finanțe, vânzări, marketing, distribuție. Măsurile strategice luate de aceste compartimente sunt menite să sprijine capacitatea de concurență a corporației şi strategia generală de afaceri;
- rezolvarea problemelor strategice concrete actuale la momentul respectiv;

[13] A.A. Thompson Jr., A.J. Strickland III – *op.cit.*, p. 78.

- alte măsuri pe care managementul întreprinderii consideră oportun să le ia, ținând seama de concurență, factorii economici şi demografici, cerințele cumpărătorilor, noile legi, precum şi de alți factori importanți care se referă la obiectivul urmărit.

Pentru ca întreprinderea să obțină puternice avantaje concurențiale, la elaborarea strategiei unității de afaceri, managementul acesteia trebuie să aibă în vedere următoarele:

a) să stabilească unde are întreprinderea şanse să câştige lupta concurențială;
b) să ofere produse cumpărătorilor cu caracteristici tehnico-economice care să-i atragă pe cumpărători şi să evidențieze întreprinderea în cadrul întreprinderilor concurente;
c) să analizeze măsurile concurențiale ale celorlalte întreprinderi din domeniu.

De asemenea, în stabilirea strategiei unității de afaceri, managementul întreprinderii trebuie să țină seama de cele trei abordări concurențiale:

1. obținerea avantajului concurențial bazat pe costuri prin oferirea de produse cu cele mai mici costuri;
2. realizarea diferențierii bazate pe avantaje, precum: calitate, service, stil, valoare deosebită etc.;
3. concentrarea atenției pe nişe mici de piață printr-o activitate calitativă superioară comparativ cu întreprinderile concurente şi satisfacerea nevoilor specifice ale cumpărătorilor din nişa respectivă.

Strategia unității de afaceri se reflectă în planurile de implementare a unor intenții strategice deosebit de importante pentru întreprindere, cum sunt: lărgirea sortimentului de fabricație, creşterea cheltuielilor pentru cercetare – dezvoltare, înlocuirea utilajelor, maşinilor obsolete, reducerea poveri plății dividendelor etc. Răspunderea principală pentru strategia unității de afaceri revine managerului care coordonează domeniul de activitate respectiv, care trebuie să verifice dacă a fost înțeleasă strategia respectivă în compartimentul dat, să întreprindă acțiuni strategice aprobate de top-managementul întreprinderii şi să comunice, la nevoie, schimbările importante care au apărut, abaterile de la plan, posibilitatea de a revizui strategia.

Pentru a stabili cele mai corespunzătoare strategii, întreprinderea multibusiness, multe unități strategice de afaceri trebuie să răspundă corect la următoarele întrebări:[14]

- cărui sector sau grup strategic aparține fiecare unitate strategică de afaceri?
- sunt valabile strategiile de afaceri adoptate de unitățile strategice de afaceri?
- este poziția concurențială strategică a întreprinderii mai bună decât poziția întreprinderilor concurente pentru fiecare unitate strategică?;
- care sunt factorii cheie de succes în fiecare unitate strategică de afaceri şi care sunt acei factori pe care întreprinderea îi gestionează foarte bine?
- poate unitatea strategică de afaceri să schimbe uşor şi rapid sectorul sau grupul strategic fără a se supune unor riscuri deosebite?
- au managerii unităților strategiei de afaceri voința să se adapteze la noi cereri?

Sintetizând, nivelul deciziilor privind segmentele strategice – unitățile strategice de afaceri – rezultă din decuparea problemei decizionale în unități de decizie a căror responsabilitate incumbă responsabili independenți unii de alții. Această decupare a portofoliului strategic al întreprinderii permite asigurarea unei polarizări indispensabile de decidenți în domeniile strategice de activitate unde este prezentă întreprinderea. Deciziile luate la acest al doilea nivel strategic sunt logic şi formal constrângeri din partea deciziilor primului nivel. Ierarhia între politica generală - corporate policy -şi strategiile parțiale este clar definită de această opțiune de ierarhie decizională.

5.4. Strategia funcţională

Se pune următoarea întrebare: cum se pot sprijinii strategiile unităților de afaceri? Strategiile constituie un ghid de manageriere a domeniilor funcționale dintr-o întreprindere precum finanțele, marketingul, producția, resursele umane şi sunt menite să completeze strategiile la nivelul

[14] M. Coté, M-C. Malo, P. Simard, M. Messier, „*La gestion stratégique, Une approche fondamentale*", 2e édition, Gaëtan Morin, Chenelière Education, 2008, p. 145.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

unităților strategice de afaceri. În tabelul 5.2 se prezintă unele exemple de probleme pe care managementul diferitelor tipuri de întreprinderi trebuie să le rezolve în dezvoltarea strategiilor funcționale.

Tabelul 5.2. Principalele probleme ale strategiilor funcționale

Funcțiunile	Probleme principale
Resurse umane	• Ce sisteme de motivare trebuie folosite? • Cum trebuie revizuite performanțele salariaților? • Ce abordare trebuie folosită în recrutarea personalului?
Finanțe	• Ce parte din profit trebuie investită şi ce parte trebuie plătită ca dividende? • Ce criterii trebuie folosite în alocarea resurselor financiare şi umane în proiecte? • Care trebuie să fie raportul dintre fondurile împrumutate şi fondurile proprii?
Marketing	• Ce produse şi servicii trebuie promovate în mod deosebit? • Cum trebuie distribuite produsele; direct, prin retaileri? • Ce imagine şi caracteristici ale produselor trebuie aduse la cunoştința consumatorilor prin reclamă? • Pe ce trebuie pus accentul, în lupta de concurență? Pe preț sau pe alți factori?
Producție	• Care trebuie să fie nivelul de angajament privind calitatea produselor? • Cum trebuie selectați furnizorii? • Ce operații de producție trebuie înlocuite pentru a obține creşterea productivității muncii?

Aşadar, strategia funcțională se referă la planul managerial de acțiuni al unei anumite subdiviziuni organizatorice sau al unei direcții funcționale cheie în interiorul unei anumite sfere de afaceri. De exemplu, strategia de marketing a întreprinderii, poate fi planul managerial de cucerire a unei părți din piață, într-un anumit fel de activitate.

Pentru fiecare unitate principală de producție sau o parte a afacerii – cercetare–dezvoltare, producție, marketing, servirea clienților, distribuție, finanțe, resurse umane – corporația trebuie să elaboreze o asemenea strategie. Rezultă, aşadar, că o corporație trebuie să aibă atâtea strategii funcționale câte direcții de activitate funcțională are.

În figura 5.4. funcțiunile standard de afaceri ilustrează nivelul acestor strategii.

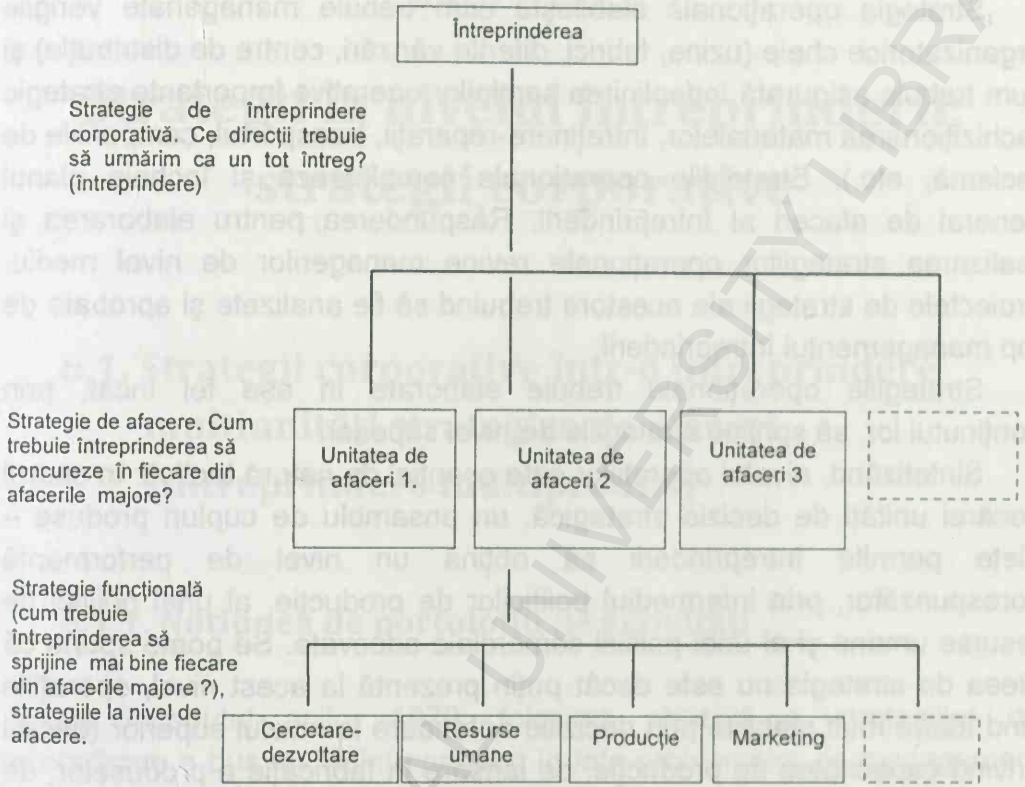


Figura 5.4. Strategiile funcționale în cadrul sistemului de strategii al întreprinderii

Prin strategiile funcționale întreprinderile concretizează diferite detalii în planul general de dezvoltare prin anumite abordări, acțiunile necesare şi paşii practici privind asigurarea managementului diferitelor subdiviziuni organizatorice sau funcțiuni ale unităților strategice de afaceri.

Strategiile funcționale au rolul de a sprijini strategia generală de afaceri– strategia corporativă - şi capacitatea de concurență a întreprinderii. În afară de aceasta, prin strategiile funcționale se oferă orientări manageriale în vederea atingerii obiectivelor funcționale ale întreprinderii.

Răspunderea pentru elaborarea strategiei funcționale revine, de regulă, managerului subdiviziunii respective. Managerii compartimentelor funcționale trebuie să-şi coordoneze acțiunile în eforturile lor de a elabora strategiile lor funcționale, aceasta fiind una din condițiile realizării cu succes a strategiei de afaceri.

5.5. Strategia operaţională

Strategia operațională stabileşte cum trebuie manageriate verigile organizatorice cheie (uzine, fabrici, diferite vânzări, centre de distribuție) şi cum trebuie asigurată îndeplinirea sarcinilor operative importante strategic (achiziționarea materialelor, întreținere-reparații, transportul, campaniile de reclamă, etc.). Strategiile operaționale completează şi încheie planul general de afaceri al întreprinderii. Răspunderea pentru elaborarea şi realizarea strategiilor operaționale revine managerilor de nivel mediu, proiectele de strategii ale acestora trebuind să fie analizate şi aprobate de top managementul întreprinderii.

Strategiile operaționale trebuie elaborate în aşa fel încât, prin conținutul lor, să sprijine strategiile de nivel superior.

Sintetizând, nivelul operațiilor este esențial de natură tactică: în cadrul fiecărei unități de decizie strategică, un ansamblu de cupluri produse – piețe permite întreprinderii să obțină un nivel de performanță corespunzător, prin intermediul politicilor de producție, al unei politici de resurse umane şi al unei politici comerciale adecvate. Se poate spune că ideea de strategie nu este decât puțin prezentă la acest nivel, operațiile fiind foarte mult stabilite prin deciziile anterioare la nivelul superior (decizii privind capacitatea de producție, de lansare în fabricație a produselor, de creare de noi unități strategice de afaceri etc.)[15].

În concluzie, aşa cum s-a arătat, în întreprinderile cu activitate diversificată, strategiile se elaborează pe patru niveluri organizatorice diferite:

1. *strategia corporativă* (strategia la nivel de întreprindere).
2. strategia de afaceri (pentru fiecare unitate strategică de afaceri a întreprinderii).
3. *strategia funcțională* (pentru fiecare compartiment funcțional al unei anumite sfere de activitate). Fiecare sferă de activitate are propria sa strategie de producție, strategie de marketing, strategii de finanțe, etc.
4. *strategiile operaționale*, strategiile pentru principalele unități structurale, - uzine, fabrici, compartimente în interiorul direcțiilor funcționale.

[15] C. Marmuse, *op.cit.*, p. 44.

Capitolul 6

Strategii la nivelul întreprinderii: strategii corporative

6.1. Strategii corporative într-o întreprindere multiunităţi strategice de afaceri (întreprindere multiprodus)

6.1.1. Noţiunea de portofoliu de activităţi

La începutul anilor 1970, folosirea abuzivă a strategiilor de diversificare a pus multe întreprinderi în faţa problemelor de management al diversităţii. Încetinirea creşterii economice, creşterea tensiunilor inflaţioniste şi sosirea pe pieţe a unor întreprinderi concurente au impus integrarea aspectelor financiare în reflecţiile strategice. Majoritatea companiilor oferă astăzi mai multe feluri de produse/servicii, nu au un singur client. Aceasta se explică prin faptul că este foarte riscant să te bizui pe un singur fel de produse/servicii sau pe un singur tip de client, dacă, din diferite motive, tipul produsului sau serviciului respectiv va eşua sau dacă acel client se va delocaliza. Deciziile strategice vizează, de regulă, o gamă de produse diferite, o gamă de pieţe diferite. În afară de aceasta, unele din tipurile de produse pe care le fabrică o întreprindere pot fi noi, altele sunt vechi şi se pot afla în diferite stadii ale ciclului de viaţă. Nicio întreprindere nu-şi asumă riscul de a veni pe aceeaşi piaţă cu acelaşi set de tipuri de produse şi aflate în aceleaşi stadiu de dezvoltare. Ele desfăşoară activităţi în domenii diferite şi vin pe pieţe diferite cu produse diferite. Pentru a gestiona eficient aceste activităţi diferite şi pentru a lua decizii strategice corespunzătoare pentru fiecare din ele, au

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

fost concepute metode, modele, matrice de analiză a portofoliului de activități. Portofoliul, în general este o noțiune largă, folosită în toate sferele economiei şi care permite să se facă judecăți de valoare privind schimbul de activități, perspectivele economice, locul pe piață al întreprinderii. De exemplu, *portofoliul de comenzi*, reprezintă totalitatea comenzilor de care dispune o întreprindere, la o anumită dată sau pentru o anumită perioadă; *portofoliul de asigurări* se constituie din totalitatea obiectelor asigurate sau a părților asigurate; *portofoliu de investiții* defineşte setul, totalitatea hârtiilor de valoare (acțiuni, obligațiuni etc.) dobândite de investitor în cadrul operațiilor active de investire a capitalului în obiective profitabile. Într-o întreprindere mai mare, această noțiune se foloseşte pentru desemnarea unei grupe de subunități economice. Noțiunea de portofoliu, prin analogie cu semnificația ei în afaceri, este folosită pentru definirea unui grup mai mult sau mai puțin diferit de subdiviziuni organizatorice economice care aparțin unui anumit proprietar.

În anii 1970, marile cabinete de consultanță în probleme de strategie (McKinsey, Boston Consulting Group, Arthur D. Little), în colaborare cu unele din întreprinderile lor – clienți, (în special Shell, General Electric pentru McKinsey) au început să modeleze deciziile de alocare a resurselor în cadrul unui portofoliu de activități diversificate. Pe atunci, modelul de întreprindere „câştigător" era marele grup diversificat, structurat în divizii (structură organizatorică de forma M). Fiecare divizie era privită ca o entitate având forma unei unități strategice de afaceri (strategic business unit), adică un domeniu strategic de activitate care avea o mare autonomie de gestiune şi era manageriată de „un patron", responsabil pe deplin de rezultate obişnuite. În acea perioadă, „bunele practici de management" erau văzute ca independente de know-how-urile legate de activități. Nu există nicio îndoială că intrarea unei noi activități într-un mare grup performant, precum General Electric[1], nu putea decât să îmbunătățească performanțele acesteia. Din acel moment, strategia corporativă a constat în a decide unde să se diversifice întreprinderea, ca apoi să decidă cum va aloca resursele, în principal, cash-flowul, între activitățile din portofoliu. Obiectivul acestei strategii era creşterea şi nu crearea de valoare, iar cheia succesului era de a avea un portofoliu

[1] G. Johnson, ş.a., *op.cit.*, 2008, p. 341.

echilibrat de activități, adică maximum de autofinanțat[2]. Aşadar, cabinetelor de consultanță McKinsey şi Boston Consulting Group şi marilor lor grupuri de întreprinderi – clienți, din anii 1960-1970, li se datorează modelele de strategie corporativă, care au dominat gândirea strategică practic până la sfârşitul anilor 1980.

Obiectivul modelelor de portofoliu de activități era de a identifica mai bine ciclul de viață al diferitelor activități şi de a propune orientări care asigură, pe de o parte, un mai bun echilibru între activitățile emergente şi activitățile în declin şi, pe de altă parte, o mai mare generare de profituri.

6.1.2. Analiza portofoliului de activităţi

Analiza portofoliului de activități, de afaceri sau de produse este unul din cele mai importante capitole ale managementului strategic şi oferă o imagine completă a faptului că diferitele părți ale afacerii sunt interlegate, că portofoliul, ca sumă, se deosebeşte substanțial de suma părților lui şi este mult mai important decât starea diferitelor părți componente ale acestuia. Cu ajutorul analizei portofoliului de activități pot fi echilibrați factorii definiți ai afacerii, precum riscul, „fluxul de lichidități", înnoirea şi dispariția produselor sau a unor activități.

Scopul analizei portofoliului de activități este identificarea nivelului de investiții care serveşte cel mai bine obiectivelor întreprinderii[3].

Analiza portofoliului de activități se realizează în şase etape[4]:

– *alegerea nivelului organizatoric pentru analiză;* se stabileşte ierarhia nivelurilor de analiză a portofoliului care trebuie să înceapă la nivelul de vârf al întreprinderii;

– *stabilirea domeniului strategic de afaceri* (DSA), a unității strategice de afaceri (UAS) - un produs, o grupă de produse care satisfac nevoi asemănătoare, segmente produs-piață - care va fi folosită la poziționare în matricea analizei portofoliului;

– *stabilirea parametrilor matricei analizei portofoliului de activități*, pentru a se obține claritatea necesară alegerii variabilelor, funcție

---

[2] Strategor, *op.cit.*, 2005, p. 270.

[3] R. C. Hammermesh, „Making Planning Strategic",*Harvard Business Review,* vol.64, July-August 1986, p.115.

[4] G. D. Smith, D. R. Arnold, B. G. Bizzel *„Business Strategy and Policy"*, 2nd edition, Houghton Mifflin, Boston, 1988, p. 228.

de care se va face analiza. De exemplu, în studiul atractivității sectorului, al domeniului de activitate, ca variabile pot fi folosite dimensiunea pieței, nivelul protecției împotriva inflației,profitabilitatea, ritmul de creştere a pieței etc.;

– *măsurarea forței afacerii;* ca variabile, aici pot fi folosite: cota de piață, creşterea cotei de piață, cota relativă de piață în raport cu marca dominantă, lideriatul în calitate, costurile, profitabilitatea comparativ cu întreprinderea lider;

– *culegerea şi analiza datelor în ceea ce priveşte atractivitatea domeniului* de pe pozițiile aspectelor pozitive şi negative respective, caracterul riscului, oportunitățile şi amenințările la adresa întreprinderii, resursele şi calificarea forței de muncă etc.;

– *întocmirea şi analiza matricei portofoliului de activități* în vederea obținerii imaginii privind starea actuală a portofoliului, pe baza căreia managementul să poată face prognoze privind starea viitoare a matricei şi a portofoliului de activități scontat;

– *stabilirea dinamicii modificării matricelor* pentru a determina măsura în care trecerea portofoliului în noua stare va duce la atingerea, de către întreprindere, a obiectivelor stabilite. Pentru aceasta este necesar să se stabilească dacă portofoliul cuprinde un număr prea mare de tipuri de afaceri, activități în domeniile atractive care ar genera un număr prea mare de tipuri de probleme şi neclarități, dacă există suficiente activități „vacă de muls" pentru a genera activități „vedetă" şi a finanța activitățile „dilemă", dacă portofoliul generează suficient profit, dacă în portofoliu sunt multe tipuri de afaceri stabile în ceea ce priveşte concurența, cât este de vulnerabil portofoliul în cazul apariției unor tendințe negative etc.

Funcție de răspunsurile la aceste întrebări se trag concluziile cu privire la necesitatea formării unui portofoliu de activități.

Fiecare activitate a întreprinderii este evaluată cu ajutorul a două dimensiuni: prima, permite aprecierea competitivității întreprinderii, riscul concurențial pe care aceasta poate să şi-l asume; a doua, permite evaluarea domeniului strategic de activitate (potențialul său, riscurile sale, resursele şi competențele necesare cuceririi unei poziții favorabile). Poziționând ansamblul activităților în raport cu aceste două dimensiuni, se construieşte o matrice care reprezintă portofoliul de afaceri al întreprinderii, fiecare din aceste domenii strategice de activitate figurând printr-un cerc care se bazează însă pe un demers comun.

6.1.3. Matrice generice ale portofoliului de activităţi

Aceste matrice au fost concepute pentru a permite o analiză globală şi simultană a ansamblului portofoliului de activităţi al unei întreprinderi. La origine, acestea au fost destinate marilor întreprinderi care aveau mai multe tipuri de domenii strategice de activităţi (zeci, chiar sute), în vederea vizualizării unei reprezentări sintetice şi grafice a portofoliilor acestor întreprinderi diversificate.

Finalitatea unei matrice de portofoliu de activităţi constă în reprezentarea sintetică a unui ansamblu de activităţi şi provocarea de reflecţii în ceea ce priveşte deciziile strategice ce trebuie luate pentru diferite domenii strategice de afaceri - DSA. Ca şi în cazul întreprinderii, considerată ca un tot unitar, domeniul diagnosticului strategic se bazează pe un dublu diagnostic - intern şi extern - pentru fiecare DSA; cel intern permite relevarea punctelor forte şi punctelor slabe ale DSA, iar cel extern - identificarea ameninţărilor şi oportunităţilor. Se obişnuieşte ca poziţionarea diferitelor DSA să se facă raportat la dimensiuni comparabile. Diagnosticul intern al fiecărui DSA poate fi rezumat prin atuurile întreprinderii, iar cel extern prin atractivităţile mediului înconjurător (figura 6.1.). Cu alte cuvinte, prin diagnosticul strategic al fiecărui DSA se stabileşte dacă întreprinderea are atuuri şi dacă piaţa este atractivă.

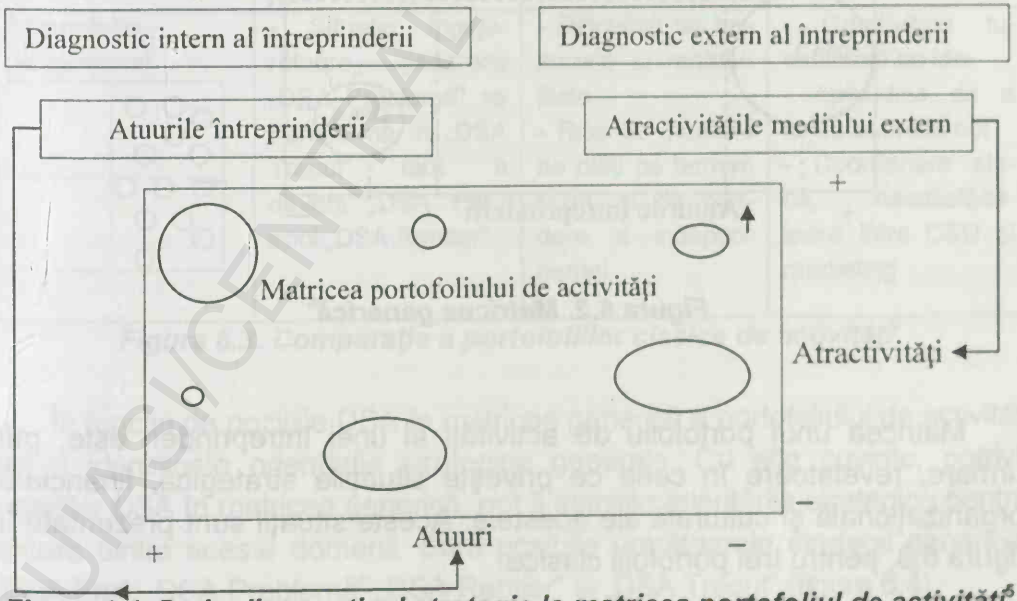


Figura 6.1. De la diagnosticul strategic la matricea portofoliul de activităţi [5]

[5] P. Helfer, ş.a., *„Management. Stratégie et organisation"*, 3e édition, Vuibert, Paris, 2000, p. 141.

BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Dacă axele sunt ordonate de la slab la puternic, fiecare DSA poate fi situat în matrice în funcție de ordonata sa şi de abscisa sa. Astfel, în figura 6.2, întreprinderea are pentru DSA1 atuuri importante şi un mediu înconjurător care fac ca acest DSA să fie considerat atractiv. În schimb, pentru DSA2, mediul înconjurător este în criză şi întreprinderea dispune de atuuri mari. Pentru DSA3, mediul înconjurător este apreciat favorabil, însă întreprinderea nu are atuuri reale. În sfârşit, DSA4 este în poziție critică, întrucât diagnosticul intern a identificat numeroase puncte slabe şi un mediu înconjurător deloc favorabil.

Importanța fiecărui DSA în portofoliu de activități poate fi vizualizată prezentându-l proporțional cu cifra de afaceri, cu marja privind profitul sau cu alt indicator folosit, în mod obişnuit, de întreprindere.

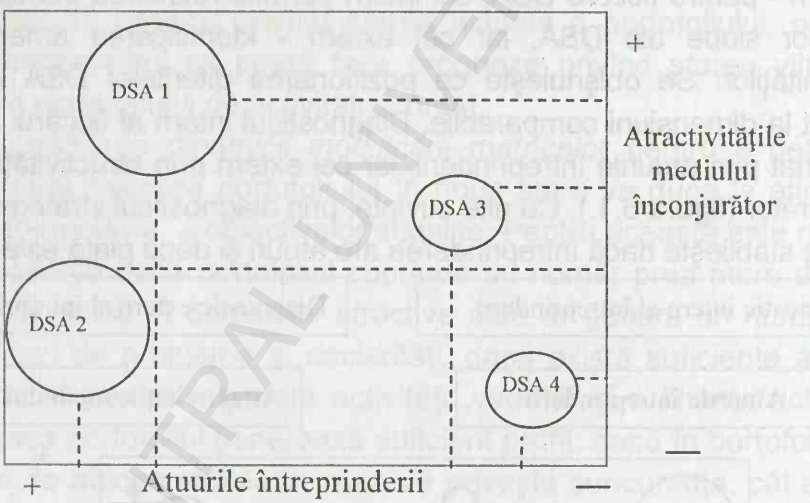


Figura 6.2. Matricea generică[6]

Matricea unui portofoliu de activități al unei întreprinderi este, prin urmare, revelatoare în ceea ce priveşte situațiile strategică, financiară, organizațională şi culturală ale acesteia. Aceste situații sunt prezentate în figura 6.3. pentru trei portofolii clasice.

[6] Idem.

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

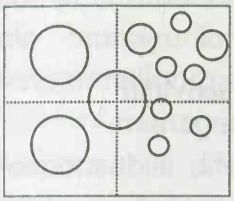
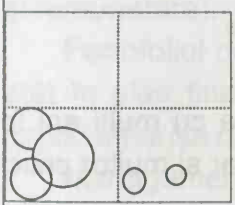
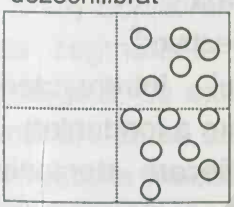
Portofoliile	Situația strategică	Situația financiară	Situația organizațională și culturală
1 Portofoliu echilibrat 	- DSA sunt prezentate în patru cadrane - Dezvoltarea este asigurată de „DSA Far" și viitorul prin numeroase „DSA Problemă"	- Satisfăcătoare deoarece cea mai mare parte a cifrei de afaceri este realizată în cadrane cu rentabilitate foarte mare. - „DSA Rentier" finanțează „DSA Problemă"	- Liniștită, întreprinderea este ca-pabilă să inoveze și să transforme activitățile emergente în activități dominante - Echilibru între activitățile de cercetare-dezvoltare, producție, marketing
2 Portofoliu dezechilibrat 	- Situații îngrijorătoare pe termen mediu ca urmare a inexistenței a DSA de viitor („DSA Far" și „DSA Problemă" - Viitor compromis. Strategul este îngrijorat.	- Rentabilitate excelentă - Situație de trezorerie foarte satisfăcătoare. Bancherul și contabilul sunt fericiți!	- Îmbătrânită, incapabilă să inoveze sau să desfășoare activități noi - Cultură a trecutului, întreprindere adormită
3 Portofoliu dezechilibrat 	- Situație îngrijorătoare, deoarece „DSA Problemă" se transformă în „DSA Trecut" fără a deveni „DSA Far", apoi „DSA Rentier"	- Dificultăți de trezorerie și rentabilitate - Risc de încetare de plăți pe termen scurt, și de pierdere a independenței	- Creativitate tumultoasă de idei - Aptitudine de a lansa activități noi - Coordonare slabă, nesatisfăcătoare între C&D și marketing

Figura 6.3. Comparație a portofoliilor clasice de activități[7]

În funcție de pozițiile DSA în matricea generică a portofoliului de activități pot fi identificate orientările strategice generale. Cu alte cuvinte, potrivit pozițiilor DSA în matricea generică, pot fi stabilite orientările strategice pentru fiecare dintre aceste domenii. Sunt posibile următoarele strategii generice: „DSA Far", „DSA Problemă" „DSA Rentier" și „DSA Trecut" (figura 6.4).

[7] P. Helfer, ș.a., *„Management. Stratégie et organisation"*, 3e édition, Vuibert, Paris, p. 148.

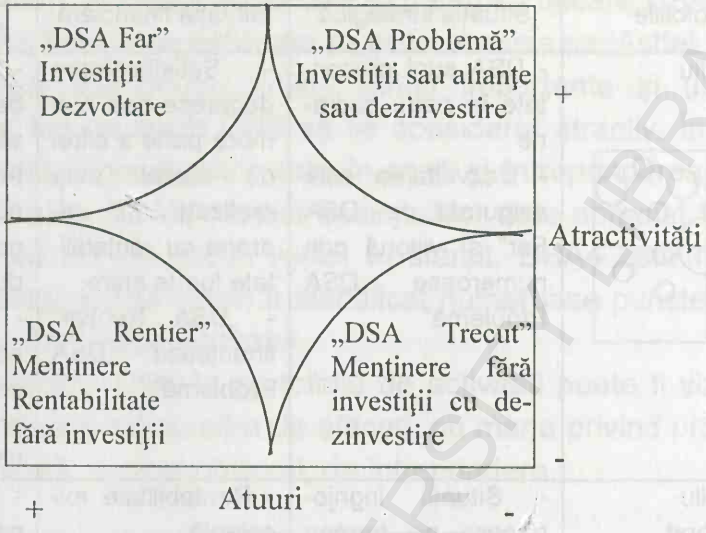


Figura 6.4. Strategii generale de portofoliu[8]

Matricele de portofoliu de activităţi au fost concepute cu mulţi ani în urmă şi au dat naştere multor comentarii de preaslăvire dar şi multor critici fundamentate.

6.1.4. Managementul portofoliului de activităţi

Portofoliul de activităţi al unei întreprinderi are trei obiective:[9]

- Facilitarea alocării resurselor în interiorul întreprinderii (dezinvestirea şi restructurarea financiară, criterii de alocare a fondurilor).

- Îmbunătăţirea calităţii gândirii strategice în fiecare domeniu strategic de activitate, prin aceea că permite managerilor acestor domenii să formuleze strategii şi să definească cadrul de planificare, de revizuire şi să verifice aceste strategii.

-Testarea comprehensiunii managerilor portofoliului global de activităţi şi ai fiecărui domeniu strategic de activitate, pe care-i ajută să-şi concentreze atenţia pe principalele variabile cheie, în vederea stabilirii a ceea ce trebuie cunoscut în viitor.

[8] P. Helfer, *op.cit.*, p. 142.

[9] R.G. Hammermersh, *„Making Strategy Work. How Senior Managers Produce Results"*, John Wiley & Sons, New-York, 1986, p. 84.

La vârful strategic al unei întreprinderi divizionalizate rezultată din diversificarea activităților, portofoliu de activități ajută:[10]

- la simplificarea procesului decizional când nivelul de competitivitate devine prea mare şi pune la încercare capacitățile cognitive ale managerilor, în mod deosebit, capacitățile lor de a înțelege fenomenele organizaționale şi de acțiune mai eficace;
- managerii să-şi stabilească aşteptările în ceea ce-i priveşte pe responsabilii diferitelor domenii strategice de activitate, cotele de piață țintite în fiecare segment strategic şi în ceea ce priveşte planurile de investiții şi de randament;
- managementul general al întreprinderii să construiască o structură organizatorică în care se precizează relațiile dintre nivelurile ierarhice (gradul de autonomie, delegarea autorității, sistemul de motivare şi remunerare).

Portofoliul de activități al unei întreprinderi reflectă structura acestuia, atât în plan financiar cât şi din punctul de vedere al riscului, precum şi capacitatea sa de luptă concurențială.

Managementul unui portofoliu de activități vizează asigurarea echilibrului portofoliului, analiza dinamicii portofoliului, precum şi analiza financiară a acestuia.

a) *Echilibrul*: portofoliul de activități trebuie să fie permanent echilibrat cu segmentele strategice, domeniile strategice în fiecare din marile categorii, cu excepția celor din categoria „Trecut", care trebuie golită pe măsură ce se umple; segmentele strategice „Rentier" trebuie să finanțeze investițiile necesare menținerii poziției segmentelor strategice „Far" şi dezvoltării unor segmente strategice „Problemă", ele însăşi viitoare segmente strategice „Far". O ruptură în acest echilibru generează probleme financiare şi strategice: îmbătrânirea portofoliului ca urmare a lipsei segmentelor strategice „Probleme", segmente strategice care vor asigura succesul strategic şi financiar viitor al întreprinderii.

Managementul unui portofoliu de activități strategice dezechilibrat impune găsirea unor soluții care să permită restabilirea echilibrului rupt, în sensul următor[11]: întreprinderea care are un portofoliu în îmbătrânire,

---

[10] T. Hafsi, E. Seguin, J.M. Toulouse, *„La stratégie des organisations: une syntèse"*, 2e éd. Editions Transcontinental, 2000, p. 443.

[11] S. Oréal, *„Management Stratégique de l'Entreprise"*, Economica, Paris, 1993, p. 223.

urmare a lipsei eforturilor de cercetare-dezvoltare şi inovare, trebuie să găsească parteneri care să-i aducă domenii strategice de activitate, segmente strategice noi aflate în poziția de segment strategic „Probleme", ceea ce pledează în favoarea strategiilor de alianță sau de achiziții de domenii, segmente pe care poate să le finanțeze datorită segmentelor strategice „Rentier", dacă acestea sunt bine manageriate. Întreprinderea cu un portofoliu de activități foarte tânăr trebuie să găsească un partener care să-i furnizeze mijloacele financiare de care are nevoie pentru a finanța dezvoltarea domeniilor, segmentelor sale aflate în faza de „demarare". Dacă nu reuşeşte să obțină aceste mijloace, ea trebuie să opteze pentru soluții dificile de a nu păstra în portofoliul de activități decât domeniile, segmentele strategice „Probleme", în acelaşi timp, cele mai interesante pentru viitor şi a căror dezvoltare o poate asigura singură.

Întreprinderea trebuie să urmărească permanent trei indicatori de echilibru:

- gradul de maturitate a portofoliului pentru a pregăti o nouă reînnoire a acestuia, atunci când acesta se reduce;
- poziția concurențială medie, pentru a evalua poziția întreprinderii comparativ cu pozițiile întreprinderilor concurente;
- echilibrul financiar global al portofoliului şi fluxul net de fonduri pe care-l generează, pentru a-şi evalua capacitatea de a reînnoi portofoliul său şi a-şi îmbunătăți poziția concurențială.

Echilibrul portofoliului de activități sau dezechilibrul poate fi stabilit folosind două perechi de indicatori: indicatori primari şi indicatori secundari.[12]

- *Indicatorii primari sunt:*
  - nivelul de maturitate a portofoliului, care exprimă capacitatea întreprinderii de a-şi asigura înnoirea activităților sale şi echilibrul durabil al portofoliului său;
  - nivelul mediu al poziției concurențiale, care înseamnă capacitatea luptei de concurență a întreprinderii.
- *Indicatorii secundari,* care decurg direct din două variabile - poziția concurențială şi valoarea activității şi care structurează matricele:

[12] Strategor, *„Politique générale de l'entreprise. Stratégie, structure, décision, identité"*, Dunod, Paris, 1997, pp. 115-116.

- nivelul fluxului net de fonduri care depinde, în acelaşi timp, de nivelul de rentabilitate - legat de poziția concurențială - şi de mărimea nevoilor financiare - legate de nivelul de maturitate a activității analizate;

Echilibrul financiar global al portofoliului şi fluxurile de fonduri nete pe care le generează permit întreprinderii să-şi evalueze capacitatea de a-şi înnoi portofoliul de activități şi de a-şi întări poziția sa concurențială.

- gradul de risc, care poate fi evaluat combinând riscul sectorial - depinde de maturitatea activității - cu riscul concurențial - funcție de poziția concurențială.

Pe baza traiectoriilor strategice se poate stabili drumul către un portofoliu de activități echilibrat (figura 6.5.).

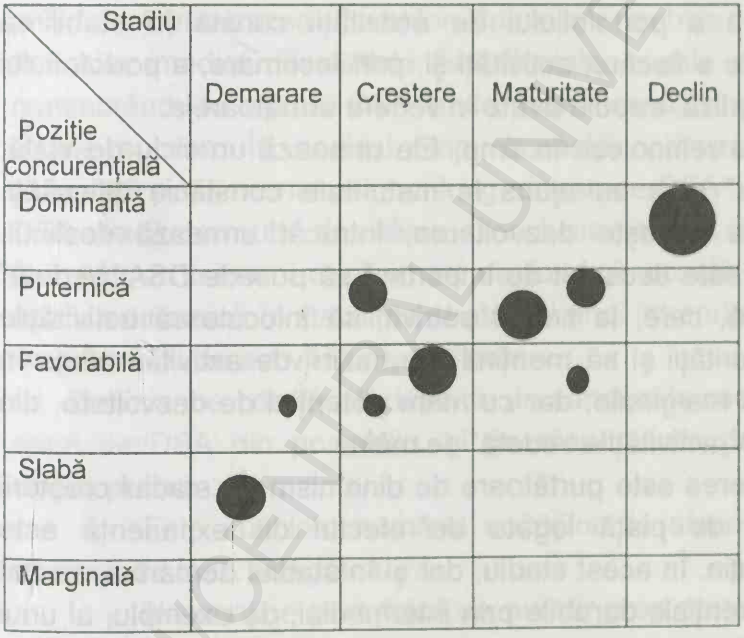


Figura 6.5. Portofoliul de activități echilibrat[13]

Portofoliul echilibrat de activități poate fi împărțit în trei zone:

- *zona I:* activitățile au ajuns la maturitate sau încep să „îmbătrânească"; întreprinderea ocupă o puternică poziție concurențială şi generează mari lichidități;

[13] Strategor, *op.cit.*, 1997, p. 116.

BCU ASICENTRAL UNIVERSITARĂ

- *zona II:* unele activități se află în faza de creştere pe care întreprinderea trebuie să se sprijine în afirmarea hegemoniei, printr-o strategie agresivă, cu scopul de a-şi întări poziția sa concurențială;
- *zona III:* activitățile sunt în demarare şi au un viitor incert; pentru a-şi construi viitorul său portofoliu de activități, întreprinderea trebuie să stabilească ce activități va abandona şi în care va investi cu prioritate.

b) Dinamica portofoliului de activități. Echilibrul trebuie studiat într-o evoluție dinamică a fiecărui domeniu strategic de activitate, segment strategic al matricei şi al întreprinderii, în mod global. Pentru că numai printr-o analiză prospectivă este posibil să se releve, la timp, sursele de dezechilibre financiar şi strategice.

Analiza dinamică a portofoliului de activități constă în stabilirea nivelului de maturitate a fiecărei activități şi, prin însumare, a portofoliului global. În această analiză, trebuie avute în vedere următoarele:

- Activitățile se reînnoiesc în timp. Ele urmează un ciclu de viață. DSA „vacă de lapte" care au ajuns la maturitate constituie dificultăți, impasuri în ceea ce priveşte dezvoltarea, întrucât urmează declinul. Pentru întreprindere este deosebit de important să posede DSA „vedetă" cu creştere puternică, care, la timpul potrivit, să înlocuiască activitățile aflate în stadiul maturității şi să mențină un „bazin" de activități aflate în „demarare", dar încă marginale, dar cu mare potențial de dezvoltare, din care unele vor fi DSA „activitățile vedetă" de mâine.

- Numai creşterea este purtătoare de dinamism. În stadiul creşterii repartizarea cotelor de piață legate de efectul de experiență este susceptibilă de evoluție. În acest stadiu, dar şi în stadiul demarării, se pot crea avantaje concurențiale durabile prin intermediul, de exemplu, al unui brevet, al unei evoluții tehnologice etc.

Rezultă aşadar, că pentru o întreprindere sunt justificate investiții în noi DSA. A gestiona eficient un portofoliu de DSA înseamnă integrarea într-un raționament strategic pe termen lung a celor două imperative: reînnoirea DSA şi echilibrul DSA care compun portofoliu de activități.

c) Analiza financiară

Echilibrul unui portofoliu de activități trebuie asigurat şi din punct de vedere financiar, întrucât orice portofoliu este compus din DSA care generează un flux financiar nefolosit şi DSA care necesită investiții substanțiale; cu alte cuvinte, resursele produse de unele DSA servesc la alimentarea altor DSA.

În analiza financiară a portofoliului de activități trebuie avute în vedere două aspecte:

- Obiectivul fundamental al întreprinderii este maximizarea profitului obținut pe termen lung pe ansamblul portofoliului de DSA. Aceasta înseamnă obligația managementului întreprinderii să concureze numai în acele DSA unde, pe termen lung, este susceptibilă să obțină şi să mențină o poziție concurențială puternică şi dominantă.

- Optimizarea fluxurilor financiare trebuie să asigure echilibrul financiar imediat. Resursele fiind limitate, regula este de a le optimiza consacrându-le numai DSA unde sunt necesare şi suficiente pentru a obține succes. În acelaşi timp, această optimizare financiară trebuie asigurată pe termenul cel mai lung, deoarece DSA „dilemă" de astăzi sunt DSA „vacă de muls" de mâine. Concluzia este că analiza portofoliului de activități, în termeni de flux net de fonduri, constituie un complement la analiza dinamică în stabilirea strategiei unei întreprinderi care gestionează un portofoliu de activități diversificate.

Decizia „ce-i de făcut" depinde de concluziile care se referă la setul de tipuri de DSA din portofoliu, şi de răspunsurile date la unele întrebări cheie, precum:

- Este suficient numărul unităților de afaceri care acționează în domenii de DSA atrăgătoare?

- Nu conține portofoliul un număr prea mare de activități aflate în ultimele stadii ale ciclului de viață sau în situația de „DSA probleme"?

- Nu există disproporție între numărul domeniilor de DSA aflate în stadiul maturității şi stadiul declinului, şi cât de mare este aceasta, ceea ce poate să ducă la încetinirea creşterii întreprinderii?

- Are întreprinderea suficiente DSA „rentiere", „vacă de muls" pentru a putea finanța DSA „vedetă"?

- Poate conta întreprinderea pe faptul că tipurile cheie de DSA vor putea asigura un profit garantat sau un flux de lichidități corespunzător?

- Este supus portofoliul de activități influenței variaților sezoniere sau de criză?
- Conține portofoliul de DSA tipuri de activități de care întreprinderea nu are nevoie?
- Se află întreprinderea copleşită de numărul exagerat de mare de DSA în poziție slabă sau medie concurențială?
- Poate structura portofoliului de activități să-i asigure întreprinderii o situație bună în viitor?

Răspunsurile corecte la aceste întrebări sunt o premisă a faptului că strategia întreprinderii este eficientă.

Modelele folosite în analiza portofoliului de activități sunt în fond similare. Obiectivul lor este de a permite întreprinderilor diversificate să elaboreze o strategie globală a întreprinderii care să integreze în perspectiva unui echilibru strategiile fiecărei activități. Metoda folosită în aceste modele, în matrice poate fi rezumată la patru etape:

- *în prima etapă,* se segmentează întreprinderea în domenii strategice de activitate, constituind, în acest fel, segmente strategice independente (DSA, UAS);
- *în a doua etapă,* se evaluează fiecare segment strategic reținut potrivit a două criterii de bază - poziția concurențială a întreprinderii şi atractivitatea segmentului;
- *în a treia etapă,* se poziționează segmentele alese, reprezentate grafic prin cercuri cu suprafețe proporționale cu partea din cifra de afaceri totală a întreprinderii, într-un tabel cu dublă intrare, numit matrice, fiecare din axele acestuia corespunzând uneia din cele două axe. Această grilă permite identificarea nivelului de risc şi situația financiară a fiecăreia din activități şi determină, drept consecință, recomandarea strategică de urmat (investiții, rentabilizare sau dezinvestire) pentru fiecare segment;
- *în ultima etapă,* se analizează structura globală a portofoliului de activități pentru a stabili strategia optimală de alocare a resurselor.

Toate matricele de analiză a portofoliului de activități pleacă de la două întrebări strategice pe care şi le pune întreprinderea odată ce a decupat activitățile sale în domenii strategice de activitate, în sectoare strategice:

- care este poziția concurențială a întreprinderii pe fiecare din acest domenii strategice de activitate?

- care este valoarea (sau ce interes prezintă) prezentă şi viitoare a acestor domenii strategice de activitate?

Aceste întrebări însă sunt insuficiente pentru a formula o strategie competitivă. Trebuie, de asemenea, analizaţi factorii cheie de succes din fiecare domeniu strategic de activitate şi de a-i confrunta cu competenţele distinctive ale întreprinderii.

6.1.5. Avantajele şi inconvenientele matricelor de analiză a portofoliului de activităţi

Matricele portofoliului de activităţi îi ajută pe managerii întreprinderilor, care-şi desfăşoară activitatea în mai multe domenii strategice de activităţi să:[14]

- aleagă din activităţile respective, acele activităţi care vor constitui portofoliu de activităţi al întreprinderii încadrate în categorii şi să stabilească, în % cât din volumul vânzărilor se va obţine din fiecare domeniu strategic de activitate într-o anumită perioadă;
- să repartizeze fondurile disponibile de investiţii între domeniile strategice de activitate;
- să stabilească obiective de randament fiecărei activităţi, fiecărui domeniu;
- să selecţioneze managerii care vor manageria domeniile strategice de activităţi din portofoliu.

Modelele de portofoliu de activităţi îmbunătăţesc analiza şi reflecţia strategică în trei direcţii:[15]

- furnizând un cadru şi o metodă simplă de analiză şi de comparare a activităţilor diferite;
- îmbunătăţind calitatea strategiilor elaborate, atât la nivelul managementului unui grup cât şi al managerilor de DSA;
- permiţând o alocare selectivă şi riguroasă a resurselor întreprinderii

Portofoliul de activităţi evidenţiază implicaţiile diferitelor cash–flow - uri şi cerinţele de investiţii ale diferitelor DSA. În acest fel este posibil ca top

[14] R. G. Hammermersh, *op.cit.*, p. 83.
[15] Strategor, *op.cit.*, 1997, p. 117.

managementul să-şi îndeplinească cu succes funcţia sa de alocare a resurselor: este nevoie de un portofoliu echilibrat, ceea ce îi determină pe managerii strategici să identifice tipurile de ajustări ce trebuie operate în componenţa portofoliului pentru a optimiza, pe termen lung, creşterea şi profitabilitatea. Analiza portofoliului de activităţi poate fi folosită pentru a identifica golurile ce trebuie umplute pentru a echilibra portofoliul. De asemenea, această analiză poate să arate dacă în portofoliul întreprinderii există foarte multe DSA de un anumit tip, practica reducându-le la numărul necesar care să poată asigura echilibrul portofoliului de afaceri.

Ca instrument de planificare, metodele de portofoliu de activităţi permit managerilor strategici să analizeze diversele DSA ale întreprinderii într-un mod sistematic şi să-i ajute astfel să înţeleagă diversitatea întreprinderii.

Dacă nu pot fi negate meritele pe care le are fiecare model separat, în acelaşi timp nu trebuie să se ignore faptul că portofoliul de analiză de activităţi, privit în ansamblul său, are şi o serie de inconveniente, limite; nu este cea ce cred unii specialişti în managementul strategic. Intenţia autorilor a fost uneori deturnată din motive cu caracter pedagogic sau metodologic, pentru a explica managerilor înţelegerea conţinutului portofoliului de activităţi „Portofoliul de activităţi reprezintă un instrument puternic, deci periculos. Acest instrument, propus iniţial de BCG, este în prezent difuzat abundent, şi, în cea mai mare parte a timpului, foarte simplificat prin analize superficiale ale cotei de piaţă, de creştere şi de segmentare. Portofoliul de activităţi este un cadru bun pentru luarea deciziilor strategice. Însă, nu are valoare decât prin calitatea analizelor care i-au permis elaborarea".[16] Ca orice model, portofoliul de activităţi, nu este decât o reprezentare provizorie şi parţială a unei realităţi care se schimbă rapid. Dacă ar exista un model universal de alegere strategică scutit de erori, toate întreprinderile ar trebui să reuşească strategic.

Matricele portofoliului de activităţi permit analize „atât de convingătoare, încât managerii au impresia că rezultatele vor urma.

---

[16] Ch. W.L. Hill, G.R. Jones, *„Strategic Management Theory, An Integrated Approach"*, Second Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1992, pp. 289-290; P. Haspeslagh, „L'analyse de portofeuille: utilisation et limites", *Harvard - L'Expansion*,Été, 1982; M. B. Coate, „Pitfalls in Portofolio Planning", *Long Range Planning*, June, 1983, C. Marmuse, *op.cit.*, p. 369.

Rezultă, adesea, decizii şi comportamente stereotipice şi periculoase".[17] De exemplu, strategia recoltării pentru unitățile strategice de afaceri aflate în stadiul maturității antrenează probleme de pierdere a motivării şi de fluctuație a managerilor acestor unități, subinvestirea în produse ajunse la maturitate. Dimpotrivă, managerii unităților strategice de afaceri aflate în creştere rapidă au de câştigat deoarece top managementul întreprinderii este foarte generos în ceea ce priveşte alocarea de fonduri acestor unități şi nu suficient de exigent referitor la controlul randamentelor, pierderilor.

Probleme serioase apar şi atunci când este vorba de evaluarea, de măsurarea celor două variabile: *atractivitatea* sectorului sau a unui DSA şi *poziția relativă* a fiecărui DSA sau unități strategice de afaceri. Dacă pentru prima variabilă se recomandă rentabilitatea medie a DSA, cea de-a doua variabilă – poziția relativă a fiecărei unități strategice de afacere, a fiecărui DSA care este mai dificil de măsurat. Nu există siguranță că măsura este exactă. Această variabilă are o importanță deosebită, deoarece mărimea acesteia permite fie stimularea DSA aflate în dezvoltare „piatră de moară" fie luarea în considerare a morții unor DSA mature „vacă de muls".

În primul rând, portofoliul de activități presupune explicit faptul că o întreprindere poate fi împărțită într-un număr rezonabil de unități strategice de afaceri (UAS), de DSA. În realitate multe întreprinderi sunt foarte diversificate şi au un număr mare de afaceri care trebuie supuse analizei: Compania General Electric, de exemplu, a avut, la un moment dat, cca. 300 de afaceri. Gruparea acestui număr mare de afaceri în unități strategice de afaceri înseamnă că vârful strategic al companiei trebuie să manageriezе un număr mare de asemenea unități. Un număr mare de unități strategice de afaceri poate crea probleme de supraîncărcare informațională la nivelul managementului corporației. S-a stabilit că supraîncărcarea informațională începe să devină o problemă serioasă când întreprinderea este formată din 40-50 de unități strategice de afaceri.[18] Atunci când supraîncărcarea informațională se dezvoltă,

---

[17] D.J. Collis, P. Ghemawat, *„L'analyse du secteur d'activité: comprendre la dinamique et la structure du secteur d'activité"*, în L. Faley, R. Randall (dir), „Les paramétres essentiels de la gestion stratégique des entreprises", Maxima Laurent du Mesnil, Editeur, 1997, p. 243.

[18] R.A. Bettis, W.K. Hall, „The Business Portofolio Approach: Where It Falls Down in Practice", *Long Range Planning*, April 1983, p. 105.

analizele pe care le face top managementul întreprinderii şi al fiecărei unităţi strategice de afaceri devin tot mai superficiale. Managerii strategici situaţi la nivelul de vârf nu au timp suficient pentru a efectua tipul de analiză complet necesar funcţionării eficiente a portofoliului de activităţi. Astfel, top managementul ar putea aloca mari sume de bani diferitelor unităţi strategice de afaceri pe baza unei insuficiente cunoaşteri a activităţilor implicate. Rezultatul inevitabil sunt performanţele slabe.

În al doilea rând, când o unitate strategică de afaceri conţine un număr de divizii de produse diferite, dar între care există legături, cum este, destul de frecvent, pot să apară conflicte de interese între priorităţile interne de cash-flowuri ale unităţilor strategice de afaceri şi priorităţile de cash-flow-uri ale companiei, ca întreg. De exemplu, o unitate strategică de afaceri, poate fi definită drept „piatră de moară", adică anunţă culegerea roadelor de pe cota sa de piaţă şi refuză orice investiţie de capital. Însă, această UAS poate să conţină o divizie de producţie ai căror manageri strategici la nivelul de UAS o consideră ca o activitate „vedetă" de viitor, activitate „vedetă" în dezvoltare. Pentru a valorifica întregul potenţial al acesteia sunt necesare investiţii semnificative de capital, concluzie care însă, la nivelul întreprinderii nu este împărtăşită. Rezultatul poate fi un conflict politic păgubitor dintre managerii strategici de la nivelul UAS şi cei de la nivelul corporativ ca urmare a faptului că nu se alocă fondurile de investiţii unităţii strategice „vedetă în dezvoltare".

În al treilea rând, o aplicare nefundamentată a metodelor portofoliului de activităţi poate crea probleme întreprinderilor integrate vertical şi celor care practică strategia unei diversificări legate, într-o întreprindere integrată vertical. O UAS poate furniza altei UAS inputurile din producţia proprie. Analiza portofoliului de activităţi poate sugera că UAS furnizoare ar trebui lipsită de investiţii. Însă, această măsură ar putea fi absurdă dacă avantajul rezultat din costul redus al produsului derivă din sursă internă furnizoare. Sau, într-o întreprindere diversificată legat, două UAS îşi pot coordona activităţile în vederea obţinerii de beneficii din folosirea sinergiilor din marketing sau din producţie. Analiza portofoliului de activităţi poate sugera că una din aceste unităţi poate fi lipsită de investiţii. Însă, privarea de investiţii înseamnă pierderea beneficiilor rezultate din exploatarea sinergiilor.

Aşadar, o aplicare necorespunzătoare a metodelor de portofoliu de analiză de activităţi poate complica, în mare măsură, relaţiile strategice

dintre UAS. Această limitare a potențialului poate fi însă depășită dacă managerii strategici își găsesc timpul necesar pentru a compara rezultatele benefice obținute din asigurarea unui portofoliu de activități echilibrat cu afectarea negativă a unei relații strategice bune între UAS.

În concluzie, modelele de portofoliu de activitate sunt modele cu caracter provizoriu și parțial, deoarece se bazează pe ipoteze de muncă rar reunite în realitate. Bernard Ramanantsoa spunea, în legătură cu această evaluare, despre experiența trăită în cadrul cabinetului McKinsey, în perioadă unui an sabatic. Folosirea matricelor nu era decât un exercițiu cu vocație marketing, destinat a explica unui client un anumit fel de a vedea lucrurile „Noi, cercetătorii științifici, universitarii, cu tezele noastre privind matricele suntem acei care le-am dat statutul mitic de care primii care au fost surprinși au fost angajații de la McKinsey".[19]

Aceste instrumente trebuie considerate ca mijloace de ajustare în deciziile strategice și ca vector de comunicare între decidenți.[20]

Inconvenientele amintite nu invalidează conceptul portofoliului de activități; sugerează însă faptul că întreprinderile trebuie să fie prudente când acordă cu ușurință încredere nelimitată metodelor de analiză de portofoliu.

6.2. Matricele de analiză a portofoliului de activități

Matricele de portofoliu de activități strategice, așa cum s-a arătat, sunt instrumente folosite de managementul întreprinderilor diversificate în alocarea resurselor domeniilor strategice de activități și în mod deosebit, la selecționarea acelor domenii care se consideră că trebuie păstrate, ca fiind eficiente, și a celor la care trebuie să se renunțe, deci trebuie să fie vândute.

Fiecare dintre aceste instrumente acordă mai multă sau mai puțină importanță unui sau altuia din următoarele trei criterii fundamentale[21]:

---

[19] B. Ramanantsoa, *„Une année sabatique(?)" Chez McKinsey, Gerer et comprendre*, 1984, p. 17.

[20] L. Marmuse, „Les systèmes Hommes – Modèles", *Les Cahiers de la Recherche*, IAE de Lille, 81/3.

[21] G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, F. Fréry, *„Stratégique"*, 8e édition, Pearson Education, Paris, 2008, p. 338.

- Echilibrul portofoliului, cu alte cuvinte, coerența internă a acestuia (îndeosebi, în ceea ce priveşte consumul de lichidități financiare, pertinența acestuia în raport cu logica parentală).
- Atractivitatea domeniilor strategice de activități, în ceea ce priveşte generarea de profit sau de potențial de creştere.
- Gradul de compatibilitate dintre domeniile strategice de activități, indiferent dacă este vorba de exploatarea sinergiilor sau de capacitatea sediului central de a creşte performanța acestora.

Cele mai importante matrice de analiză a portofoliului de activități sunt: *matricea „rată de creştere a pieței/cotă relativă de piață"* (matricea Boston Consulting Group), matricele de analiză concurențială multicriterială - *matricea atractivități/atuuri"* (matricea Mc-Kinsey), modelul *„maturitate a domeniului de activitate/poziție concurențială* (matricea ADL)", *modelul analizei comparative cu cele mai bune performanțe şi practici ale întreprinderilor* – programul PIMS - *matricea „compatibilitate dintre factorii cheie de succes şi capacitatea strategică a managementului general"* (matricea Ashridge), *matricea „valoarea intrinsecă a fiecărei activități/capacitatea întreprinderii de a creşte această valoare"* (modelul MACS), *modelul „resurse/piețe* (matricea Hamel - Prahalad), *matricea „stadiile de evoluție a produsului - pieței şi poziția concurențială"* (modelul Hofer), *modelul „parenting" mix* şi *„matricele tehnologice"*.

6.2.1. Matricea rată de creştere a pieței, a segmentului de activitate/cotă relativă de piață (matricea BCG). Variabilele şi ipotezele fundamentale ale matricei BCG

La începutul anilor 1970, cercetările privind curbele de experiență au dus la conceperea unui nou model care simplifică mult realitatea, bazat pe matricea „rată de creştere a pieței/cotă relativă de piață", cunoscut,ca matricea BCG, care s-a bucurat de o largă răspândire şi utilizare ca instrument de alocare a resurselor într-o întreprindere diversificată. Matricea BCG este considerată cea mai veche, cea mai simplă şi cea mai cunoscută matrice de analiză a portofoliului de activități.

Această abordare a fost propusă de B. Henderson, fondatorul cabinetului Boston Consulting Group, şi a devenit foarte cunoscută în urma apariţiei articolelor lui B. Hedley.[22] B. Henderson a răspuns solicitărilor companiilor Texas Instruments şi Black&Decker şi a elaborat propria sa versiune a curbei de învăţare, pe care a numit-o curbă de experienţă, pentru a explica politica preţurilor şi comportamentul concurenţial pe segmente de piaţă, în domenii strategice de activitate aflate în creştere puternică.[23] Însă primele lucrări care au contribuit la punerea la punct a teoriei au fost însă publicate în 1968.[24]

Matricea Boston Consulting Group se bazează pe următorul raţionament: dacă în mediul concurenţial nivelul preţurilor de vânzare este determinat de costurile întreprinderii producătoare cea mai puţin eficientă, dar a cărei producţie este indispensabilă pieţei pentru a satisface cererea totală (prin costurile întreprinderii producătoare marginale), atunci există întotdeauna interes de a opera în domenii strategice de activitate unde întreprinderea este în măsură să producă şi să vândă durabil la cele mai mici preţuri şi deci să aibă un avantaj concurenţial. În tot acest timp, această întreprindere va fi în măsură:[25]

- să producă lichidităţi superioare întreprinderilor concurente;
- să investească mai mult sau să reziste mai bine în caz de recesiune şi, în cele din urmă;
- să realizeze cele mai bune performanţe comparativ cu întreprinderile concurente. Avantajul însă nu poate fi durabil, decât dacă s-a ţinut seama de ciclul de viaţă al activităţilor.

Plecând de la acest punct de vedere, BCG a procedat la o segmentare a sectoarelor de implementare. Apoi, întreprinderea a analizat resursele sale, orientându-se, în alocare, către acele sectoare unde are avantaje durabile de cost şi renunţând la alte sectoare, logica modelului fiind ca avantajul concurenţial durabil de cost să fie obţinut la demararea

---

[22] B. Hedley, „A Fundamental Approach to Strategy Development", *Long Range Planning*, December 1976; B. Hedley, „Strategy and the Business Portofolio", *Long Range Planning*, February 1977.

[23] B. Henderson, *„Henderson Corporate Strategy"*, Abt Books Publisher, Cambridge, 1979.

[24] Boston Consulting Group, „Perspectives on Experience".

[25] M. Gervais, *„Stratégie de l'entreprise"*, 5e édition, Economica, Paris, 2003, p. 66.

activității, cucerind repede o poziție dominantă în sector şi deci o experiență de producție superioară experienței întreprinderilor concurente, ca lichiditățile excedentare generate de activitățile aflate spre sfârşitul ciclului de viață (rată mică de creştere, dar unde posedă cote mari relative de piață, acolo unde avantajele de cost au fost obținute anterior), să fie folosite pentru a cuceri noi cote de piață şi deci noi avantaje de cost, sau în domenii de activitate care promit (rată mare de creştere) şi situate la începutul ciclului lor de viață.

Matricea BCG, aşa cum s-a arătat, se articulează în jurul acestor două variabile:

- *cota de piață relativă a întreprinderii în fiecare domeniu strategic de activitate*, care operaționalizează criteriul de poziție concurențială. S-a optat pentru cota relativă de piață şi nu pentru cota absolută de piață din următorul considerent: cota absolută nu este un indicator care caracterizează poziția relativă a diferitelor întreprinderi concurente. A deține 50% din piață comparativ cu o altă întreprindere concurentă care deține tot 50% nu are aceeaşi semnificație de a deține 50% comparativ cu mai multe întreprinderi concurente din care cea mai importantă nu are decât 10% din piață. De unde ideea de a măsura cotele de piață unele în raport cu altele. Cota relativă de piață a principalei întreprinderi concurente se obține împărțind cota sa absolută de piață la cota absolută de piață a întreprinderii concurente imediat următoare. Cotele relative de piață ale următoarelor întreprinderii concurente se obțin împărțind cotele lor absolute de piață la cota absolută a întreprinderii principale.[26]

- *rata de creştere a pieței, a fiecărui domeniu strategic de activitate,* a segmentului strategic, care operaționalizează criteriul de atractivitate a segmentelor;

Alegerea primei variabile face referire la teoria efectului de experiență. Aşa cum s-a arătat, întreprinderea care are experiența cea mai mare, abordată în matrice prin cota relativă de piață, are costurile cele mai mici. Şi aceste costuri sunt cu atât mai mici, cu cât este mai mare experiența. Cota relativă de piață este deci, un indicator de moment al poziției unei întreprinderi în raport cu întreprinderile sale concurente pe scara costurilor; este deci, cu alte cuvinte, un indicator al poziției concurențiale a acesteia. În

[26] E. Ader, „L'analyse stratégique et ses outils", *Futuribles*, no. 72, 1983.

ceea ce priveşte rata de creştere, aceasta este, în acest model, factorul esenţial al dinamicii sectorului de activitate, a pieţei. De fapt, numai activităţile în creştere au reduceri importante de costuri şi permit crearea de avantaje concurenţiale durabile. Invers, în activităţile lipsite de dinamism, stabile, costurile, ca şi cotele relative de piaţă nu sunt dinamice.

Alegerea celor două variabile corespunde unei logici financiare într-un anumit fel specifică. Modelul pleacă de la principiul că rolul esenţial al strategiei corporative este de a permite o alocare optimală între diferitele domenii, unităţi de afaceri strategice a cash-flow-urilor generate de întreprindere, în aşa fel încât să se asigure creşterea ansamblului, prezervând totodată un echilibru financiar global. Această abordare corespundea unei perioade când capitalurile proprii erau considerate raţionate şi nu prea costisitoare, în timp ce îndatorarea era mai disponibilă, dar mai scumpă.

Din punct de vedere financiar, există deci, pentru fiecare domeniu strategic de activitate:[27]

- prin intermediul creşterii, o măsură a nevoilor sale de lichidităţi (investiţii în capacităţi de producţie, creşterea nevoilor de fonduri de rulment);
- prin intermediul cotei relative de piaţă (legată la nivelul de cost prin poziţia pe curba de experienţă), o măsură a cash-flow-urilor care se produc.

În practică, într-o formă generală, matricea BCG se prezintă sub forma unui tablou pătrat sau dreptunghiular, pe ordonată fiind trecută rata de creştere a pieţei, a domeniului de activitate, iar pe abscisă cota relativă de piaţă a întreprinderii.

Potrivit potenţialului de generare de lichidităţi şi concurenţe, matricea BCG a evidenţiat patru tipuri de activităţi – domenii strategice de activitate, unităţi strategice de afaceri -: „vedetă", „vacă de muls", „dilemă" şi „piatră de moară" (figura 6.6).

În literatura de specialitate se mai întâlnesc şi alte denumiri pentru aceste domenii strategice de activitate. Aşadar, de exemplu, pentru activitatea „vedetă" se mai foloseşte denumirea de „stea", pentru activitatea „dilemă", - „semne de întrebare" sau „copii problemă", pentru

[27] Strategor, *op.cit.*, 2005, p. 272.

activitatea „piatră de moară" – denumirea „câine râios", „rață șchioapă", „povară".

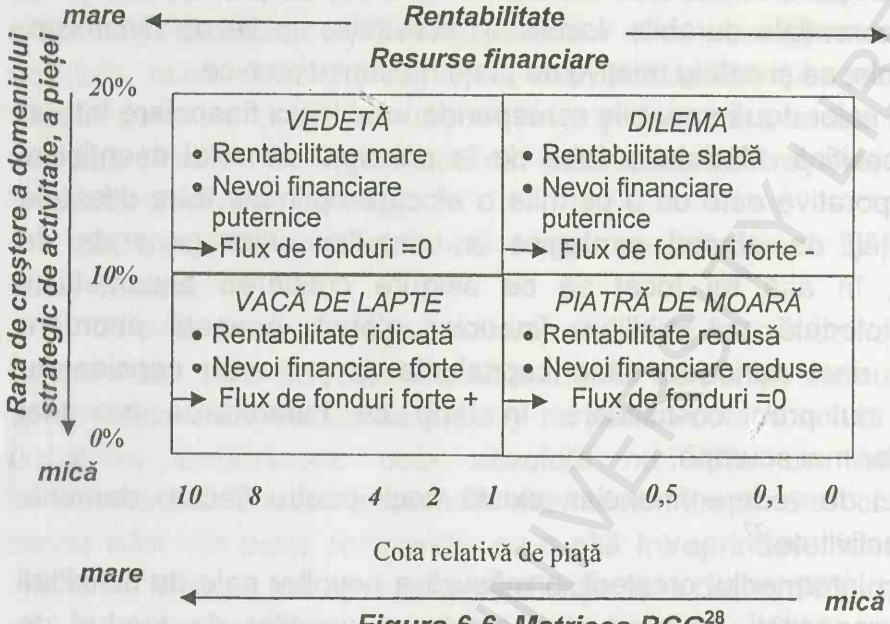


Figura 6.6. Matricea BCG[28]

BCG şi-a pus următoarea întrebare: succesul cunoaşte reguli? Pe baza cercetării realizate s-a ajuns la concluzia că:[29]

a) regula fundamentală avea o anumită legătură cu impactul diferit pe care-l are asupra costurilor, asupra nivelului prețurilor în sector experiența acumulată în producție de către întreprinderile concurente; concluzia logică era că întreprinderea care producea cele mai mari cantități din acelaşi fel de produs trebuia să aibă şi cele mai mici costuri unitare şi cele mai mari profituri;

b) este posibil:

- să se prevadă raporturile de forță dintre întreprinderile concurente;
- să se calculeze valoarea unei schimbări la nivelul cotelor de piață;
- să se calculeze efectele unei schimbări în ritmul de creştere a domeniului strategic de activitate.

[28] Strategor, *op.cit.*, 2005, p.273.

[29] B. Henderson, „*The Logic of Business Strategy*", Ballinger Publishing, Cambridge, 1984, p. 23; C. Stern, G. Stalk, „*Perspectives on Strategy*", Wiley, New-York, 1998, p. 18.

Când o întreprindere are mai multe feluri de unități strategice de afaceri în portofoliu său, este posibil ca acestea să se afle în stadii diferite în dezvoltarea lor şi, deci, ca impactul curbelor de experiență asupra profitului lor să fie diferit, potrivit stadiului de dezvoltare în care se află domeniul strategic de afaceri.

La baza analizei BCG se află două ipoteze fundamentale: prezența efectului de experiență şi ciclul de viață al produsului. Aceste ipoteze constau în:[30]

- *Pe de o parte,* datorită efectului de experiență, o cotă relativă mare de piață implică un avantaj concurențial în termeni de cost în raport cu întreprinderile concurente; invers, o cotă relativă mică de piață implică un dezavantaj în ceea ce priveşte costul. Urmarea directă a acestei ipoteze, este faptul că întreprinderea concurentă cea mai puternică, domeniul strategic de activitate cel mai puternic va avea, deci, cea mai mare rentabilitate şi va putea genera lichidități (cash-flow) mai mari. Aşa cum s-a arătat, cota relativă de piață este preferată cotei absolute de piață, ea reflectând poziția concurențială adevărată a întreprinderii măsurată în cota de piață. Într-adevăr, semnificația cotei de piață în valoare absolută depinde de structura pieței. O întreprindere poate să fie lider pe o piață foarte atomizată şi, cu aceeaşi cotă de piață în poziție puțin semnificativă, pe o piață concentrată.
- *Pe de altă parte,* când o întreprindere are mai multe feluri de domenii strategice de afaceri în portofoliul său, atunci, de regulă, acestea se află în stadii diferite de dezvoltare şi că, este posibil ca respectivele curbe de experiență să aibă un impact diferit asupra profiturilor potrivit stadiului în care se află domeniile respective; faptul de a fi situat pe o piață în creştere presupune o nevoie substanțială de lichidități pentru finanțarea creşterii - creşterea capacității de producție, finanțarea publicității etc.; invers, nevoia de lichidități este redusă pentru o activitate desfăşurată pe o piață aflată în situația de creştere slabă. S-a recurs aici la ciclul de viață pentru a evidenția faptul că o întreprindere performantă este interesată să repartizeze activitățile sale pe produse-piețe situate în diferite faze ale ciclului de viață, pentru a menține un echilibru între potențialul de creştere şi potențialul de rentabilitate. Urmarea nemijlocită a acestei ipoteze este

[30] J. J. Lambin, *op.cit.*, pp. 370-371.

că, de regulă, nevoile financiare necesare pentru activitățile desfășurate pe piețe în creştere vor fi mult mai mari decât pentru cele situate pe piețe stagnante.

Aşadar, problema lichidităților joacă un rol major în alegerea domeniilor strategice de activitate.

Două variabile trebui avute în vedere în legătură cu această problemă:

- *producerea lichidităților*, care este funcție de poziția concurențială, adică de cota relativă de piață; cu cât este mai mare această cotă, cu atât mai mare este producția, generarea de lichidități;
- *consumul lichidităților*, care este funcție de creştere; cu cât creşte mai repede cota relativă de piață, cu atât trebuie investit mai multe lichidități în fondurile de rulment, în resurse umane, în imobilizări.

Aceste două fenomene pot fi formalizate într-o matrice cu două componente (figura 6.7.).

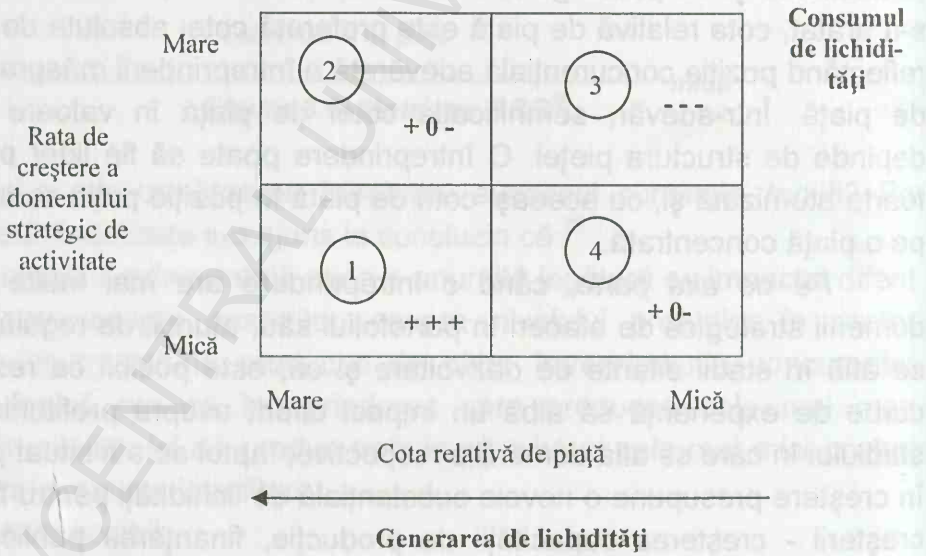


***Figura 6.7. Matricea creştere / cote de piață*[31]**

- *În cadranul 1* (cota relativă mare de piață/creşterea mică a pieței) producția de lichidități este foarte mare, iar consumul este foarte mic. Există, prin urmare, un sold net pozitiv, reprezentat prin semnele „+ + +".
- *În cadranul 2* (cota relativă mare de piață şi creştere mare). Există o producție mare de lichidități dar şi un consum la fel de mare. Cele

[31] J-M Ducreux ş.a. *op.cit.*, p. 35.

două variabile au, deci, tendința de a se echilibra, ceea ce este reprezentat prin semnele ,,+ 0 –".

- *În cadranul 3* (cotă relativă mică de piață și creștere mare a pieței), ambele variabile se combină cu consecințe de nedorit: producție mică de lichidități, creștere mare a consumului, de unde rezultă un sold foarte negativ reprezentat prin semnele „- - -".

- *În cadranul 4* (cotă relativă mică de piață și creștere mică), unde producția generatoare de lichidități mică și consumul, de asemenea, mic, dă un rezultat aproximativ echilibrat, așa cum este indicat prin semnele „+ 0 –". Este același rezultat în lichidități ca în cadranul 2, dar din rațiuni total inverse.

Aceste caracteristici ale lichidităților nete, plecând de la curba de experiență, arată că această creștere are atât implicații financiare, dar și implicații concurențiale (figura 6.8).

2 + 0 -	3 - - -
1 + + +	4 + 0 -

Figura 6.8. Creștere și stabilitate[32]

- În situație de creștere mică, există o poziție tipică de stabilitate concurențială.
- În situație de creștere mare, în schimb, există potențial o situație de instabilitate concurențială (reducere rapidă a costurilor, posibilitatea de a cuceri discret cota de piață și, la început, curaj necesar și încredere în viitorul pieței pentru a investi.

6.2.1.1. Etapele folosirii matricei BCG

În folosirea matricei BCG se parcurg trei etape[33]:

1. *Împărțirea întreprinderii în unități de afaceri strategice* (domenii strategice de activitate) și definirea, pentru fiecare din acestea, a

[32] Ibidem, p. 36.

[33] M. Gervais, „*Stratégie de l'entreprise*", 5e édition, Economica, Paris, 2003, pp. 67 – 77.

perspectivelor lor de dezvoltare, pe termen lung; mai precis, este vorba de stabilirea segmentelor strategice.

2. *Compararea, între ele*, a diferitelor unități strategice de afaceri şi plasarea acestora în matricea BCG, cu alte cuvinte, poziționarea întreprinderii pe segmentele strategice.

3. Formularea, pe baza poziționării, a strategiilor pentru fiecare unitate strategică de afaceri.

1. *Stabilirea domeniilor strategice de activitate, a segmentelor strategice.* Potrivit matricei BCG întreprinderea trebuie să-şi constituie o unitate strategică de afaceri pentru fiecare afacere unde se află în concurență cu alte întreprinderi. Unitățile strategice de afaceri pot fi identificate, aşa cum s-a arătat, pe baza a trei elemente:

- a clienților pe care întreprinderea vrea să-i servească;
- a exigențelor clienților pe care întreprinderea vrea să le satisfacă;
- a modalității cum poate întreprinderea să satisfacă exigențele clienților (tehnologie folosită).

Segmentul strategic este un domeniu de activitate în care întreprinderea concurentă cea mai performantă şi-a creat un avantaj durabil de cost asupra întreprinderilor concurente. De aici concluzia: segmentarea constă în a stabili bariere de cost (orice element care induce o diferență semnificativă de cost) care permit delimitarea unor asemenea domenii.

Procedeele cele mai folosite sunt:

a. Alegerea *a priori* a unui domeniu strategic de activitate care are, deja, o anumită omogenitate din punct de vedere tehnic şi/sau comercial. Poate fi vorba:

- de un cuplu produs/piață (un produs care vizează o anumită clientelă);
- de o grupă de produse fabricate folosind aceeaşi tehnologie;
- de o grupă de produse legate printr-un lanț amonte - aval;
- de o grupă de produse destinate aceleiaşi utilizări, pe aceeaşi piață;
- de produse comercializate prin acelaşi canal de distribuție.

b. Relevarea, în ansamblul reținut, a unor segmente strategice mai precise prin jocul barierelor la intrare uşor perceptibile, precum:

- mărimea echipamentelor ce urmează a fi folosite;
- dispunerea de un brevet;
- importanța costurilor de transport;
- experiența unor norme, etichete de calitate etc.

c. Analiza structurii costului segmentului astfel delimitat.

Nu toate întreprinderile producătoare ale aceluiaşi tip de produs au acelaşi cost de producţie, diferenţele de cost fiind generate de diferenţele de preţuri de cumpărare ale materiilor prime, de posibilităţile de recrutare a forţei de muncă, de randamentul maşinilor, utilajelor, de logistică, de politică de publicitate şi promovare, de eficienţa canalelor de distribuţie folosite etc. Această poziţie diferită îşi pune amprenta asupra costului de producţie. Analiza se poate face analizând costul adăugat (suma cheltuielilor din fiecare etapă a procesului de producţie şi de distribuţie) printr-un studiu de repartizare - cheltuieli cu personalul (cheltuieli de capital, cheltuieli fixe), cheltuieli variabile - şi un studiu al cheltuielilor specifice (cheltuieli comune).

Combinarea acestor analize permite stabilirea barierelor de cost de care trebuie să se ţină seama. Potrivit metodei BCG, dacă segmentul strategic a fost corect delimitat, atunci:

- pe acest segment nu trebuie să se afle decât unu sau maximum doi lideri;
- rentabilitatea liderului trebuie să fie sistematic superioară rentabilităţii întreprinderilor concurente care urmează în ordine;
- în preţuri constante, costul de producţie şi preţul de vânzare trebuie să descrească odată cu creşterea producţiei cumulate.

2. *Poziţionarea întreprinderii pe segmente*

Această etapă presupune realizarea a trei paşi:

a. evaluarea interesului pe care-l prezintă domeniile de activitate, segmentele pentru întreprindere;

b. aprecierea poziţiei concurenţiale a întreprinderii;

c. poziţionarea propriu-zisă a întreprinderii pe segmentele sale strategice.

a. Evaluarea interesului pe care-l prezintă domeniul strategic de activitate.

Se stabileşte prin rata de creştere a domeniului de activitate a cărei previziune se raportează la previziunea ratei de creştere a unui produs care satisface o nevoie finală.

Există două opţiuni:

- nevoia este satisfăcută de un singur fel de produs; evoluţia produsului corespunde atunci evoluţiei nevoii;

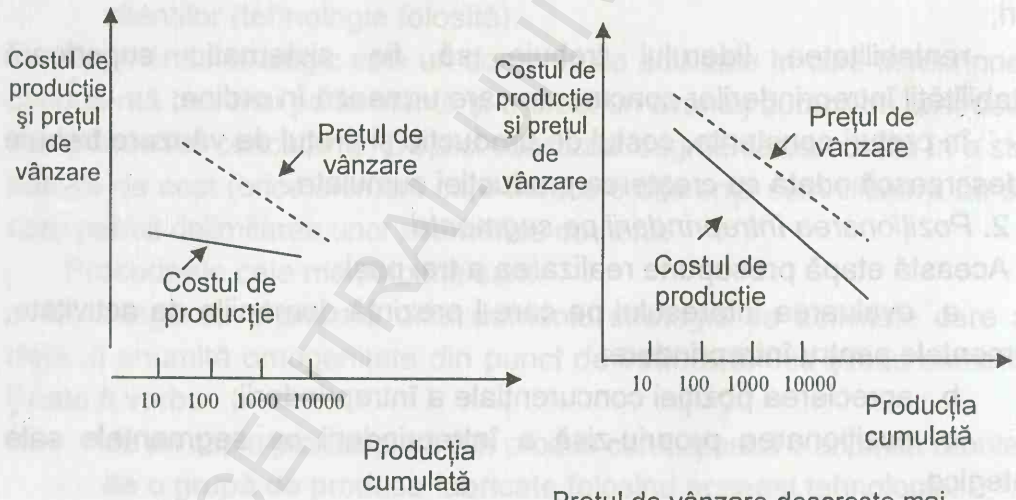
- nevoia este satisfăcută de două sau mai multe feluri de produse, mai mult sau mai puțin substituibile, situație în care creşterea produsului studiat este diferită de creşterea nevoii pe care o satisface.

După ce a fost estimată tendința nevoii totale, de regulă, prin extrapolare, se stabileşte alura curbei de substituție pentru a deduce prin diferență evoluția produsului substituit sau, după caz, a produsului substituent.

b. Aprecierea poziției concurențiale plecând de la curba de experiență

Stabilirea poziției concurențiale în acest mod solicită verificarea, în prealabil, a efectului pe care-l are curba de experiență, atât asupra segmentului, cât şi asupra întreprinderii.

Mai întâi, este necesar să se asigure că această curbă a prețurilor de vânzare este paralelă cu cea a costurilor de producție la nivelul segmentului. În caz contrariu, piața va cunoaşte intrări şi ieşiri de întreprinderi concurente (figura 6.9).



Costul descreşte mai lent decât prețul de vânzare; există o expulzare de pe piață a întreprinderilor concurente mai puțin performante.

Prețul de vânzare descreşte mai lent decât costul de producție; intrare pe piață a unor noi firme concurente este favorizată de practicarea unor prețuri de vânzare –umbrelă.

Figura 6.9. Două tipuri de anomalii ale curbei de experiență[34]

[34] M. Gervais, „*Stratégie de l'entreprise*", 5e édition, Economica, Paris, 2003, p. 72.

Pe curbe pot să apară discontinuități, ceea ce indică faptul că, în domeniul strategic de activitate respectiv, bazele de experiență sunt mişcătoare şi că acestea nu sunt la adăpost de o schimbare tehnologică, de o modificare a strategiei uneia dintre întreprinderile concurente, de apariția sau dispariția unei bariere din afara jocului concurențial (reglementări, de exemplu), toate acestea constituind riscuri de a modifica contururile segmentului strategic.

În final, se calculează curbele de experiență a întreprinderii şi a liderului pe piață (sau a întreprinderii imediat următoare, dacă întreprinderea este lider), pentru a verifica dacă ambele curbe au aceeaşi pantă. În cazul când nu au aceeaşi pantă, atunci:

- fie întreprinderea are o rată de acumulare de experiență foarte diferită de rata întreprinderii concurente principale;
- fie întreprinderea nu are nici eficacitate şi nici eficiență pentru a gestiona costurile sale.

În urma verificărilor, dacă efectul de experiență este evident, atunci ecartul de cost dintre întreprinderea analizată şi întreprinderea concurentă lider nu se poate explica decât prin producția cumulată. Atunci, poziția concurențială a întreprinderii se stabileşte prin raportul dintre producția cumulată a întreprinderii analizate şi producția cumulată a întreprinderii concurente sau a celei imediat următoare, dacă întreprinderea analizată este lider.

c). *Poziționarea propriu-zisă a întreprinderii pe domeniile sale strategice de activitate, pe segmentele sale strategice.*

Plecând de la interesul pe care-l prezintă fiecare DSA, segment strategic pentru întreprindere, exprimat prin rata de creştere a activității, şi de la poziția concurențială a întreprinderii pe DSA, pe segment, grila de poziționare BCG permite o viziune de ansamblu asupra portofoliului de activități.

Cota relativă de piață este măsurată de o scară logaritmică, mergând de la dreapta la stânga, de la zero la zece, valoarea medie situându-se la 1, ceea ce situează linia de demarcație dintre activitățile unde întreprinderea este lider în volum (cota relativă de piață este superioară 1) şi cele unde există cel puțin o întreprindere concurentă mai mare (cota relativă de piață este inferioară 1).

În figura 6.10. se prezintă poziționarea – pe baza celor două criterii a portofoliului de activități al întreprinderii potrivit metodei BCG.

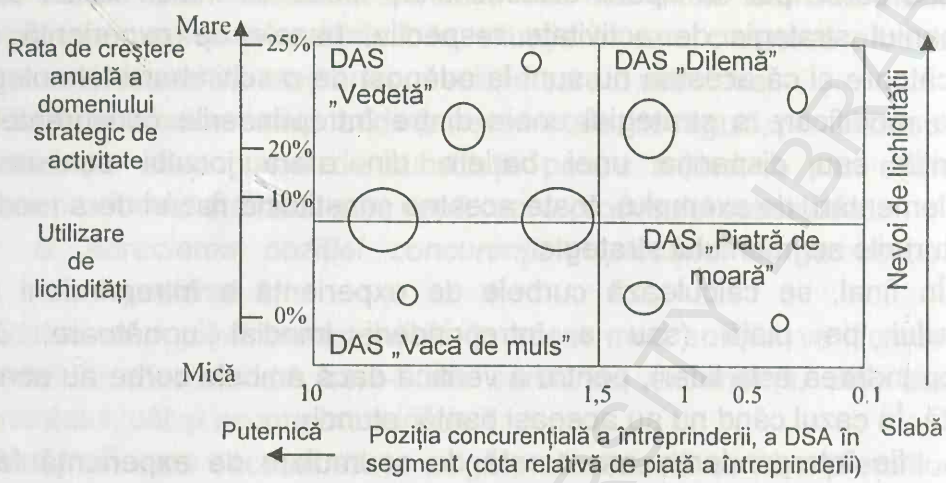


Figura 6.10. Poziționarea portofoliului de activități al întreprinderii[35]

Cele două plaje de valoare: 1, ca valoare medie pentru variabila cotă relativă de piață şi 10 (ritmul de creştere a PIB) pentru rata de creştere a sectorului[36]. Aceste praguri, stabilite empiric pe baza opiniilor din vremea aceea de unii manageri, pot fi modificate funcție de problemele care se pun.

Activitățile sunt reprezentate pe diagramă, prin cercuri cu suprafață proporțională cu partea respectivă pe care o au în cifra de afaceri a întreprinderii. Un DSA, în cadrul ciclului său de viață, parcurge succesiv cele patru zone: mai întâi este „dilemă" (faza de demarare), apoi poate devine „vedetă" (faza de dezvoltare), pentru a deveni apoi „vacă de muls" (faza de maturitate) şi îşi termină existența ca DSA „piatră de moară" (faza de declin).[37]

Ele trec prin fiecare categorie odată cu reducerea ratei de creştere a pieței: cât de repede au loc aceste schimbări depinde de tehnologia şi competitivitatea sectorului. Aceasta „subliniază importanța şi utilitatea de a privi întreprinderea în termeni de UAS, precum şi necesitatea de a căuta

[35] M. Gervais, „*Stratégie de l'entreprise*", 5e édition, Economica, Paris, 2003, p.75.

[36] B. Hedley, „Strategy and Business Portofolio", *Long Range Planning*, February 1977, p. 12.

[37] G.R. Jones, J. E. Butler, Costs, Revenu and Business Level Strategy. *Academy of Management* Journal, April 1988, p. 2.

permanent noi tipuri de activități, precum şi de a le manageria ca pe cele existente[38].

După ce a fost stabilit locul fiecărui DSA, potrivit matricei portofoliului de activități, devine posibilă stabilirea acelor DSA ca unități „surse de venit, de lichidități" şi „unități utilizatoare de fonduri de lichidități".[39] Mai precis, managementul întreprinderii trebuie să decidă care din cele patru strategii alternative trebuie folosită în fiecare DSA.[40]

6.2.1.2. Caracteristicile domeniilor strategice de activitate, raporturile acestora față de resurse şi nevoi, cotele de piață, ratele de creştere şi natura fluxurilor nete de fonduri

Domeniile strategice de activitate „vedetă". Întreprinderea, domeniile strategice de activitate cu o cotă de piață mare şi care funcționează într-un sector cu dezvoltare rapidă considerabilă, numite în matricea BCG DSA „vedetă" sunt cele mai dorite într-un portofoliu de unități de afaceri, întrucât ele promit profituri şi perspective de creştere cele mai mari. Au poziție concurențială puternică > 1,5 şi creştere înaltă a segmentului > 10%.

Acestea sunt activitățile dominante pe piață şi „copii iubiți" ai întreprinderii, acei a căror paternitate este revendicată, acele activități, despre care se vorbeşte mult în dările de seamă anuale. Exemplele sunt numeroase: Microsoft, L'Oreal, Nokia, Louis Vuitton.

Un exemplu poate fi o întreprindere producătoare de produse electronice care are o mare cotă relativă pe piața televizoarelor 4D sau o universitate care are un program de master în administrația afacerilor apreciat pe plan național şi internațional.

Ocupând poziția dominantă pe o piață aflată în rapidă creştere, domeniile strategice de activitate, „vedetă", de regulă, au nevoie de

---

[38] AK Gupta, V. Govindarajan, „Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation", *Academy of Management Journal*, March 1984, p. 25.

[39] G. Dessler, F.A. Starke, D.J. Cyr, *La gestion des organisations*, Principes et tendances au XXI–e siècle. Éditions du Renauveau Pédagogique Inc, 2004, p. 200.

[40] S.C. Burnett, The Ecology of Building, Havesting and Holding Market Share, Report no. 6, *Ressearch in Marketing*, 1983, p. 1.

investiții substanțiale pentru lărgirea capacităților de producție şi mărirea capitalului circulant. Însă, ele înşişi generează fluxuri de lichidități ca urmare a unui nivel scăzut al costurilor prin economia de scară şi acumularea experienței de producție.

Domeniile strategice de activitate „vedetă" se deosebesc între ele în ceea ce priveşte nevoile de investiții. Unele din acestea îşi pot acoperi aceste nevoi prin încasările din propria activitate; altele au nevoie de sprijinul companiei mamă pentru a nu rămâne în urmă în ceea ce priveşte ritmul înalt de creştere al sectorului. Subdiviziunile organizatorice de afaceri care ocupă poziții avansate în sectoarele în care creşterea începe să încetinească nu pot exista numai pe seama propriului aflux de mijloace; de aceea ele încep să se „alimenteze" din resursele companiei-mamă[41]. Tinerele domenii strategice de activitate, „vedetă", de regulă, necesită investiții substanțiale peste acele rezultate pe care le obțin din propria-i activitate.

DSA „vedetă" reprezintă viitorul întreprinderii dacă şi numai dacă îşi mențin cota lor relativă dominantă de piață.

Strategia de urmat este păstrarea poziției dominante, chiar dacă aceasta impune renunțarea la profit pe termen scurt, ignorând pericolul de instabilitate concurențială creată de situație. Pe măsură ce activitatea îşi urmează ciclul său de viață şi descreşte, DSA „vedetă" va urma o traiectorie ideală şi devine într-o zi DSA „vacă de lapte" cum rezultă din figura 6.11.

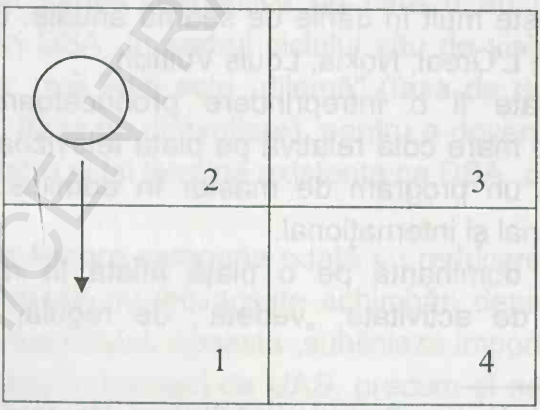


Figura 6.11. Traiectoria strategică a domeniilor strategice de activitate „vedetă"[42]

[41] D. A. Aaker, G.S. Day, „The Peril of High Growth Markets", *Strategic Management Journal*, October - December 1985, p. 24.

[42] J-M Ducreux ş.a., *op.cit.*, p. 39.

Sintetizând, dacă este menținută cota de piață, DSA „vedetă" devine un DSA „vacă de muls", ceea ce este o strategie bună. Dacă, însă, cota de piață este abandonată în favoarea întreprinderilor concurente, printr-o politică necorespunzătoare, nereală de creştere a prețurilor, de exemplu, DSA „vedetă" retrogradează în categoria DSA „dilemă".

Managerierea unei DSA „vedetă" constituie o grea responsabilitate de care depinde viitorul întreprinderii. Când sunt prost manageriate acestea cedează locul şi profiturile altor întreprinderi concurente – Coravelle lui Boeing, Kodac lui Fuji, de exemplu.

Domeniul strategic de activitate „vacă de muls". Întreprinderile, domeniile strategice de activitate situate în cadranul 1, figura 6.12, care au o cotă relativ mare de piață în sector cu dezvoltarea lentă şi se află jos pe curba de experiență şi numite, în BCG, domenii strategice de activitate „vacă de muls", au poziție concurențială stabilă (>1,5), şi o creştere slabă (< 10%), dar produce multe lichidități. Aceasta corespunde unei poziții dominante care implică o experiență acumulată mai mare decât experiența întreprinderilor lor concurente şi, prin urmare, un cost mai mic şi o mai bună rentabilitate; cu fiecare unitate de produs vândută, întreprinderea obține o marjă de profit unitară superioară marjelor întreprinderilor concurente; însă, piața este puțin promițătoare (rată mică de creştere), ceea ce înseamnă un consum slab de lichidități (imobilizări sau fonduri de rulment). Activitatea generează, deci, un surplus de lichidități - diferența dintre ce a fost reținut şi ceea ce a fost investit în perioada de viață a domeniului (imobilizări modeste şi creşterea fondurilor de rulment). DSA „vacă de muls" obțin mijloace băneşti în cantități care depăşesc nevoile lor în investiții. Există două explicații ale faptului că afacerea situată în acest cadran devine unitate de activitate strategică „vacă de muls": faptul că, în primul rând, cota de piață a acestui domeniu strategic de activitate este mare, şi că, în al doilea rând, acesta ocupă o poziție de lider în segment, volumul vânzărilor şi buna reputație îi permit să obțină venituri substanțiale; întrucât ritmurile de creştere a sectorului nu sunt mari, întreprinderea obține, din activitatea curentă, mai multe mijloace băneşti decât sunt necesare pentru menținerea poziției de lider pe piață şi pentru investiții.

În acelaşi timp, DSA „vacă de muls", se situează în stadiile cele mai avansate ale ciclului de viață - maturitate sau declin: nevoile financiare sunt relativ mici, deoarece toate investițiile de demarare şi creştere au fost

realizate; nu rămâne decât să se investească în întreținere. Soldul dintre investițiile reduse şi marjele unitare de profit mari înseamnă flux de fonduri foarte pozitive.

Multe din DSA „vacă de muls" sunt DSA „vedetă" de ieri, care coboară în cadranul din stânga-jos al matricei pe măsura trecerii acestora în stadiul maturității. Deşi DSA „vacă de muls" sunt mai puțin atrăgătoare din punctul de vedere al perspectivelor de creştere, acestea sunt domenii strategice de activitate de valoare, sunt veritabile surse de autofinanțare. Fluxul suplimentar de mijloace de la acestea poate fi folosit pentru plata dividendelor, finanțarea unor achiziții şi efectuarea unor investiții în DSA „vedetă" aflate în dezvoltare şi în DSA „dilemă", din care pot să se nască viitoarele DSA „vedetă". Toate eforturile corporației trebuie direcționate către menținerea DSA „vacă de muls" în faza de creştere, pentru a folosi cât mai mult posibilitățile lor de generare de fluxuri de resurse financiare. Trebuie întărite şi protejate pozițiile acestor activități de-a lungul întregii perioade, când ele sunt în măsură să aducă mijloace băneşti care vor fi orientate către dezvoltarea altor domenii strategice de activitate. Însă, DSA „vacă de muls" pot deveni candidate la culegerea a ce se poate recolta şi restrângerea treptată a activității, dacă lupta de concurență e acerbă şi nevoia crescândă de investiții, generată de noi tehnologii, duc la aceea că fluxul suplimentar de lichidități „seacă" sau, în caz mai rău, devine negativ.

Strategia de urmat în situația DSA „vacă de muls" este simplă: să rămână acolo, reinvestind destul pentru a-şi menține activitatea într-o stare bună şi să țină întreprinderile concurente la distanță, să degajeze maximum de lichidități pentru acționariat sau pentru a finanța DSA care vor deveni într-o zi DSA „vacă de muls".

Domeniul strategic de activitate „piatră de moară". Încadrarea unei activități în categoria DSA „piatră de moară" este consecință poziționării defavorabile a acesteia pe curba de experiență pe un segment cu o piață care „îmbătrâneşte" şi cu o rată slabă de creştere. Sunt întreprinderile, domeniile strategice de activitate care au poziție concurențială slabă (< 1,5), creştere slabă a segmentului (< 10%), o cotă relativ scăzută de piață şi care acționează în segmente cu dezvoltare lentă datorită slabelor perspective de creştere a pozițiilor rămase în urmă pe piață, precum şi datorită faptului că se regăsesc în urma liderilor pe curba de experiență care le limitează dimensiunile profitului.

Piața progresează încet şi cota de piață deținută nu este suficientă pentru a face un DSA „piatră de moară", un DSA „vacă de muls". Rezultă că acest DSA este puțin rentabil sau nu este rentabil. Însă, exploatarea unui DSA „piatră de moară" este puțin costisitoare. Investițiile sunt reduse şi furnizează atâtea lichidități pe care acest segment nu le consumă. Din acest motiv, tendința este, mai curând, de a-l păstra. DSA „piatră de moară", frecvent, nu sunt în măsură să producă mijloace suficiente pentru sprijinirea strategiei de arrier-gardă de întărire şi de protecție, în mod deosebit, dacă pe piață are loc o luptă acerbă de concurență, iar rata profitului este cronic mică. BCG recomandă folosirea strategiei culegerii a ce se poate recolta, a restrângerii sau lichidării, funcție de varianta care ar putea aduce cele mai mari avantaje.

Aceste domenii strategice de activitate reprezintă, în general, segmente strategice ale trecutului sau segmente pe care ele se află în poziție strategică defavorabilă, în timp ce investițiile necesare ameliorării acestei situații riscă să fie substanțiale şi foarte puțin rentabile.

Sintetizând, pentru întreprindere DSA „piatră de moară" (cadranul 4 din figura 6.12) nu poate fi motiv de liniște; deşi nu este vorba de pierderea de lichidități sau dacă sunt pierderi acestea sunt mici; domeniul de activitate se află într-o situație concurențială stabilă şi defavorabilă. Altfel spus, acesta este blocat şi nu va fi niciodată DSA „vacă de muls". A încerca această traiectorie va fi sinucidere – cu cât dezavantajul de cost va fi mai mare, cu atât întreprinderea lider va sesiza mai rapid acest lucru şi va reacționa agresiv.

Dacă prețurile scad, DSA „piatră de moară" trece rapid în zona pierderilor.

„vedetă" ○ 1	„dilemă" ? 3
$ „vacă de muls" 2	„piatră de moară" 4

Figura 6.12. Traiectoria strategică a DSA „piatră de moară"[43]

[43] J. M. Ducreaux, ş.a. *op.cit.*, p. 45.

Strategia acestui DSA este de a ieşi de pe piaţă cu pierderi cât mai mici posibile, fie vânzându-l unei alte întreprinderi mai bine plasată, fie retrăgându-se, pur şi simplu, maximizând lichiditățile reținute (preţuri mari, nu se fac investiţii).

DSA „piatră de moară" constituie de fapt, grosul „trupelor" ca număr de DSA – întreprinderile mai diversificate.

Domenii strategice de activitate „dilemă". Companiile sau domeniile strategice de activitate situate în pătratul de sus dreapta al matricei BCG numite DSA „dilemă" sunt într-o situaţie financiară inversă celei pe care o au DSA „vacă de muls": poziţie concurenţială slabă (<1,5) creştere ridicată a segmentului, a pieţei (> 10%), se află în stadii de demarare şi de creştere ale ciclului de viaţă, ceea ce antrenează nevoi de investiţii şi de dezvoltare foarte mari, întrucât, activitatea are o cotă relativă mică de piaţă, se află în poziţia de urmăritor pe curba de experienţă cu marje de profit unitare mai mici decât întreprinderile concurente situate înaintea acesteia pe această curbă. Piaţa este promiţătoare, dar locul ocupat de întreprindere este limitat. Rezultă că domeniul este puţin sau deloc rentabil. În asemenea situaţii, se recomandă: fie creşterea cotei de piaţă, eventual alegând un crenel mai mic, adică resegmentând pentru ca acest DSA să devină DSA „vedetă", ceea ce înseamnă că întreprinderea trebuie să dispună de mijloacele financiare necesare şi că liderul permite acest lucru, fie abandonarea domeniului de activitate, deoarece, în viitorul imediat, perspectivele nu sunt favorabile. Ritmurile înalte de creştere fac atractive DSA „dilemă" din punctul de vedere al sectorului, însă, cota redusă de piaţă, şi, prin urmare şi posibilităţile de folosire a „efectului curbei de experienţă", pun problema în ce măsură pot ele să concureze cu succes cu întreprinderi mai mari, mai puternice, mai eficiente. DSA în stadiul „dilemă", este „mâncătoare", „cotropitoare", „uzurpatoare" de resurse. I s-a dat această poreclă datorită faptului că nevoile de finanţare ale afacerii respective sunt mari - ritmul rapid de creştere, asimilarea şi producerea unor produse noi necesită investiţii substanţiale – că veniturile acesteia sunt mici, datorită cotei relativ mici de piaţă, posibilităţile de folosire a „efectului curbei de experienţă" şi a economiilor de scară, sunt reduse toate acestea au ca rezultat un nivel scăzut al profitului. Soldul financiar net dintre nevoile mari de investiţii, marjele unitare de profit şi

volumul producției este negativ. Aceste domenii de activitate în faza de investiții sunt în poziție de deficit, au o rentabilitate slabă, chiar negativă.

Afacerea în situația „dilemă" („mâncătoare" de resurse) într-un sector cu creştere rapidă poate cere investiții substanțiale numai pentru a ține pasul cu ritmurile înalte de creştere ale sectorului; de asemenea, afacerea, în această situație, poate să necesite cheltuieli mari de producție pentru a depăşi ritmurile de creştere a pieței şi să ocupe o cotă suficientă de piață, dacă îşi propune, ca obiectiv general, să devină liderul sectorului. Întreprinderea care a generat DSA „mâncători de resurse" trebuie să decidă dacă este cazul să finanțeze o asemenea afacere. Fiind sursă de dificultate în luarea deciziilor strategice, BCG recomandă domeniilor de activitate care au ajuns în stadiul „dilemă" două alternative strategice:

a. *strategie agresivă de investiții şi expansiune* direcționată spre folosirea oportunităților sectorului aflat în creştere rapidă;

b. *restrângerea şi chiar retragerea* dacă cheltuielile pentru creşterea capacității de producție şi cotei de piață depăşesc aportul potențial al investițiilor şi măresc substanțial riscul financiar.

Strategia creşterii rapide este obligatorie în cazul DSA „dilemă" atractive în sectorul caracterizat prin efect substanțial al curbei de experiență. În aceste cazuri se asigură mari câştiguri în condițiile creşterii cotei de piață, ceea ce dă posibilitatea să se concureze cu succes cu întreprinderile care au costuri mai scăzute, o mai mare experiență acumulată de producție şi o mai mare cotă de piață. Cu cât este mai mare experiența acumulată a întreprinderilor concurente cu o mare cotă de piață, cu atât este mai mare avantajul lor concurențial în domeniul costurilor. Prin urmare, afirmă BCG, atâta timp cât un DSA „dilemă" nu poate folosi cu succes strategia creşterii rapide şi cuceririi unei cote substanțiale de piață, acesta nu poate nici măcar să spere că va reuşi să devină apt concurențial din punctul de vedere al costurilor, comparativ cu întreprinderile care au mari volume de producție şi experiență mare acumulată. Restrângerea este, în această situație, singura alternativă strategică posibilă pe termen lung. Strategia corporației în managementul activităților aflate în situația „dilemă" este următoarea: închiderea celor mai slabe afaceri, activități care nu au şanse de a ajunge liderii pe curba experienței, investirea de fonduri în activitățile, afacerile cu potențial ridicat şi încercarea de a deveni vedetă.

Sintetizând, DSA „dilemă" se află într-o situație neconfortabilă, exact inversă situației DSA „vacă de muls". De aici, denumirea de „dilemă" reprezentate prin semne de întrebare. Acestea consumă multe lichidități, chiar dacă uneori în contabilitate se înregistrează unele profituri mici, şi prin definiție sunt marginale comparativ cu liderul.

Pierzând tipic mulți bani şi consumând mulți bani cash, atât în imobilizări cât şi în fonduri de rulment, cheltuieli de personal, pierderi, DSA „dilemă", fac apel la opțiuni draconice:[44]

- fie desfăşoară rapid o activitate mult mai repede decât rata de creştere a pieței, pentru a cuceri agresiv cotă de piață şi a deveni astfel lider. Dacă încercarea reuneşte „ciclul virtuos" „dilemă", „vedetă", „vacă de muls" se realizează (figura 6.13).

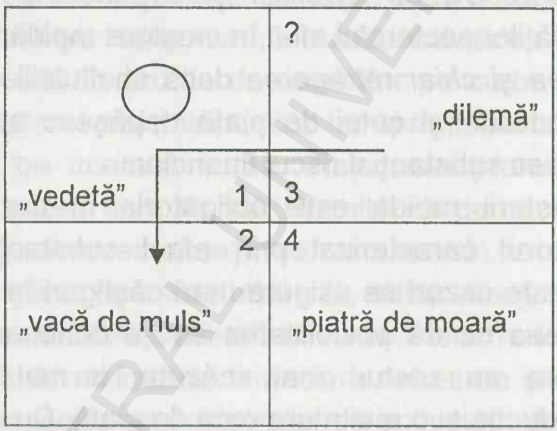


Figura 6.13. Traiectoria strategică a activității „dilemă", în situația când DSA „dilemă" se dezvoltă într-un ritm mai mare decât rata de creştere a pieței[45]

Însă, reuşita în acest itinerariu presupune două condiții, rar evidente:

- ca liderul actual, mai bine plasat şi mai bogat în această activitate să fie de acord cu acest lucru, să permită acest lucru: compania americană Kodak a permis această strategie companiei japoneze Fuji, ceea ce nu a fost cazul companiei americane Caterpillar cu compania japoneză Komatsu;

[44] J. P. Ducreux, *op.cit.*, p. 41.
[45] Idem.

BCU "MIHAIL KOGĂLNICEANU" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- ca întreprinderea să dispună de suficienți bani pentru a finanța, nevoile importante de cash pe o perioadă, în general, lungă şi dificil previzibilă.
- fie să accepte să-şi „taie" mâinile, înainte ca aceste să se „cangreneze" dacă este posibil prin cesiune unui alt challenger mai bine plasat.

Dacă această activitate nu dispune de mijloacele financiare necesare creşterii din punct de vedere concurențial sau dacă întreprinderea lider nu permite acest lucru, strategia mai puțin costisitoare este de a opri pierderile şi de a se retrage în cea mai bună ordine posibilă (figura 6.14).

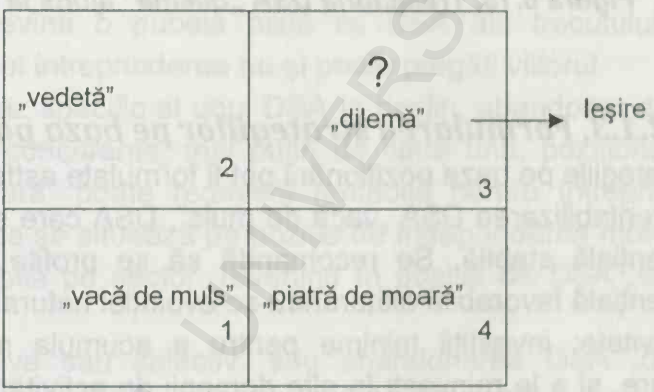


Figura 6.14. Traiectoria strategică a activității „dilemă" în situația când DSA nu dispune de mijloacele necesare creşterii[46]

Nu puține sunt întreprinderile care au avut o asemenea traiectorie strategică. Compania Sony – Ericson față de compania Nokia în domeniul telefonului mobil, Compania Toyota față de compania General Motors în domeniul automobilelor de capacitate cilindrică mică, în anii 1970.

Cea mai proastă strategie pentru un DSA „dilemă" este să nu întreprindă nimic, să-şi mențină cota de piață, fără a avea câştiguri şi nici pierderi de cote de piață. DSA „dilemă" va deveni DSA „piatră de moară" un DSA „povară" şi va afecta substanțial finanțele întreprinderii. În această situație, pe măsură ce un DSA „dilemă" se apropie de maturitate, acesta are următoarea traiectorie (figura 6.15).

Bine manageriate DSA „dilemă", funcție de logicile proprii curbelor de experiență şi de viață, reprezintă viitorul strategic al întreprinderii.

[46] J. M. Ducreux, ş.a. *op.cit.*, p. 42.

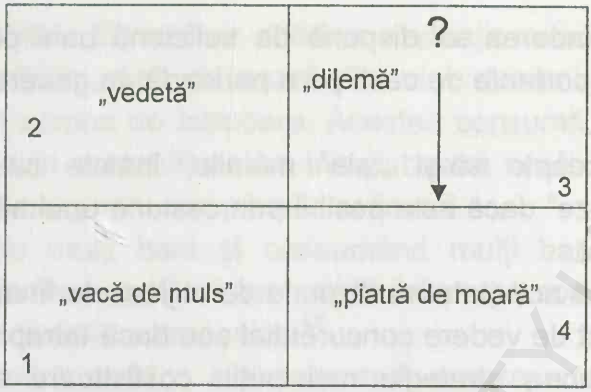


Figura 6.15. Traiectoria DSA „dilemă" ajuns la maturitate[47]

6.2.1.3. Formularea strategiilor pe baza poziționării[48]

Strategiile pe baza poziționării pot fi formulate astfel:

- rentabilizarea DSA „vacă de muls", DSA care se află într-o situație concurențială stabilă. Se recomandă să se profite de această poziție concurențială favorabilă alăturându-se evoluției naturale a vieții domeniului de activitate: investiții minime pentru a acumula maximum de fluxuri financiare, şi a le reinvesti în alte domenii de activități strategice cărora li se întrevede un viitor promițător. Aceasta nu înseamnă însă stoparea bruscă a investițiilor, dacă s-ar proceda aşa, atunci s-ar accelera procesul de „îmbătrânire" a domeniului de activitate respectiv;
- investiții suficiente pentru a menține, chiar a consolida poziția de lider pe domeniile de activitate „vedetă";
- abandonarea sau menținerea, fără a investi, a domeniilor de activitate „piatră de moară". Această poziționare pledează în favoarea dezinvestirii şi abandonului unei asemenea activități fie revânzând-o unei

[47] Idem.

[48] întocmit după: M. Gervais, „*Stratégie de l'entreprise*", 5e édition, Economica, Paris, 2003, pp.76-77; S. C. Burnett, „The Ecology of Building, Harvesting Market Share", Report no. 6, *Research in Marketing*, 1983, p. 1; J. R. Schermerhorn, Jr, „*Management*", Fifth Edition John Wiley & Sons, New-York, 1996, p. 169; J. M. Ivancevitch, J. H. Donnelly Jr., J. L. Gibson, „*Management, Principles and Functions*", Fourth Edition, 1989, p. 174, V. Govindarajan, „Decentralization, Strategy, and Effectivenes of Strategic Business in Multibusiness Organizations", *Academy of Management Review*, October, 1986, p. 844; S. Oréal, *op.cit.*, pp. 203 – 204.

întreprinderi concurente mai bine plasate pe curba de experienţă şi dorind răscumpărarea unei cote de piaţă, fie lăsând-o „să moară" şi mizând pe preţuri în vederea menţinerii unei anumite rentabilităţi.

Există, multe motive pentru a menţine un asemenea DSA - dorinţa de a oferi o gamă mai largă de produse, menţinerea unui produs, a unei tehnologii în portofoliu sau a unei prezenţe pe piaţă, posibilitatea de a profita de „umbrela de preţuri" asigurată de întreprinderea lider etc. - motive care, nu de puţine ori, nu sunt decât alibi care să justifice o nondecizie, ştiind că decizia de abandon este greu de luat şi de acceptat. Există pericolul de a vedea portofoliul de DSA îmbătrânind prematur şi ca întreprinderea să devină o pubelă plină cu DSA ale trecutului. Fără reînnoirea portofoliului întreprinderea nu-şi poate pregăti viitorul.

Într-un anumit caz specific al unui DSA în declin, abandonat de către toate întreprinderile concurente, mai puţin de către una, poziţionarea în DSA „piatră de moară" poate redeveni rentabilă pentru întreprinderea respectivă, întrucât ea se situează pe poziţia de întreprinderea monopol şi redevine indispensabilă pe sector, revenind în poziţia de DSA „vacă de muls";

- investiţii masive sau selectiv, sau abandonarea DSA „dilemă". Strategia normală este de a investii în unele DSA „dilemă" pentru a le face să treacă în poziţia DSA „vedetă". De asemenea, este posibilă selecţionarea acelor DSA „dilemă" pe care să se concentreze efortul investiţional, în loc de a pulveriza volumul de investiţii pe număr mare de DSA „dilemă", cu riscul de a nu „prinde" poziţia de lider pe niciunul din acestea. Se mai poate alege între o investiţie masivă într-un DSA „dilemă", cu riscul de a se vedea în poziţia de „urmăritor" al unei întreprinderi lider instalate deja solid în poziţia de DSA „vedetă" sau o investire selectivă, segmentând oferta diferit şi diferenţiindu-se pe un crenel deosebit pentru a evita concurenţa frontală cu „marii" segmentului.

Alegerile trebuie făcute funcţie de următoarele criterii:

- rata de creştere a domeniului strategic de activitate;
- mărimea pieţei potenţiale;
- intensitatea concurenţei;
- posibilitatea de a găsi nişe strategice;
- volumul de investiţii necesar cuceririi poziţiei de lider;

- coerența cu profesiunea întreprinderii, cu ansamblul competențelor acesteia;
- funcții manageriale, tehnici ale întreprinderii;
- sinergia cu alte activități.

Sintetizând, se poate spune că prescripțiile dictate de matricea BCG vizează alocarea resurselor şi stabilesc strategiile corespunzătoare domeniilor strategice de activitate.

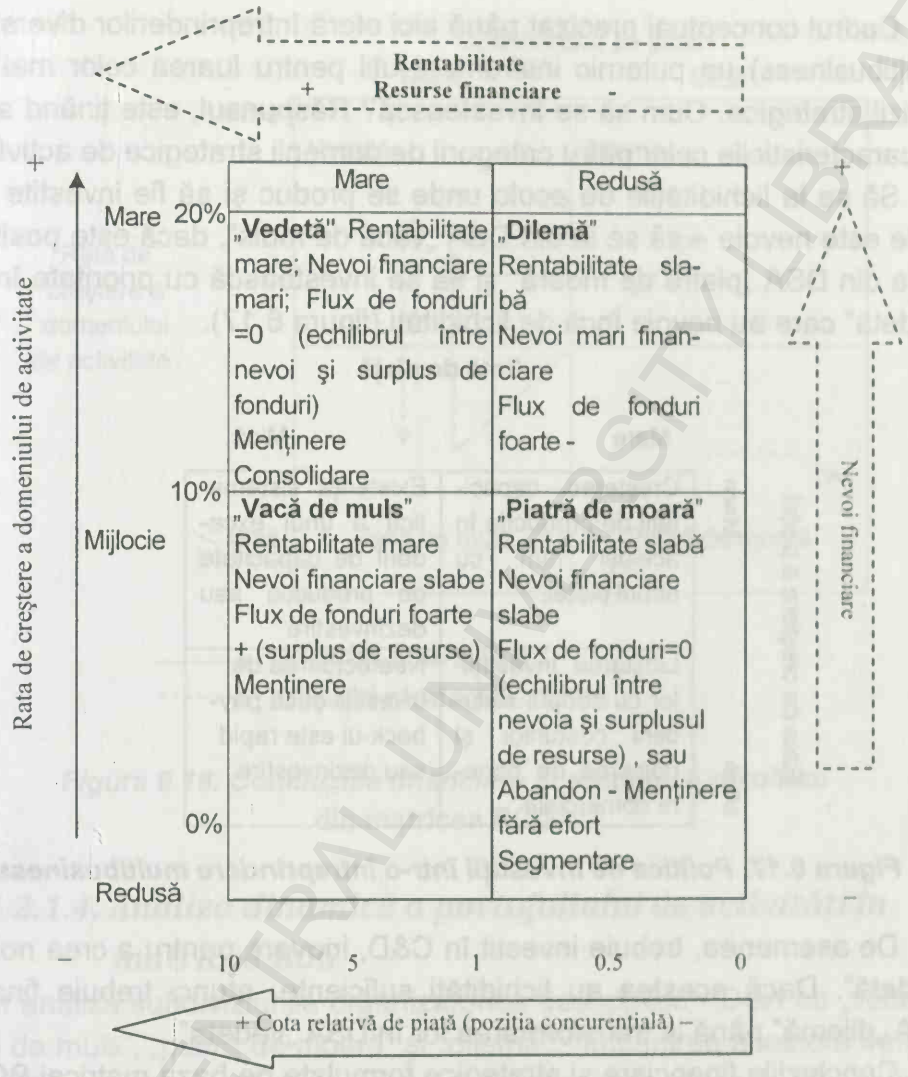
Prima strategie recomandată de matricea BCG este menținerea unui echilibru între DSA „vacă de muls" (în sectoarele mature) şi DSA „dilemă" (vedetă potențiale). DSA „piatră de moară" nu trebuie să primească investiții, cel puțin atâta timp cât acestea nu sunt în măsură să recupereze rapid investițiile. BCG susține că întrucât DSA cu cota de piață cea mai mare au costurile cele mai mici şi profiturile cele mai mari, este vitală cucerirea unei poziții dominante (cotă relativă de piață) pentru numărul cel mai mare de DSA. Pe sectoarele cu o dezvoltare slabă este posibilă numai cucerirea unor cote de piață preluând pozițiile de la întreprinderile concurente care se apără[49].

A doua strategie sugerată de matricea BCG este ca distribuirea portofoliului de activități în careurile matricei să se facă în aşa fel încât întreprinderea să poată creşte mai rapid decât PIB-ul, fără a antrena lichidități în exces sau fără a face apel la lichidități în sistemul de creditare.

Aşadar, concluzia generală constă în a menține un anumit echilibru între diferitele DSA, în aşa fel încât fluxurile de lichidități generate de o parte din DSA „vacă de muls" şi de altă parte de DSA „dilemă" şi DSA „piatră de moară" care au fost abandonate, să poată fi deficiente pentru a asigura finanțarea dezvoltării DSA „vedetă" şi DSA „dilemă" selecționate.

În sinteză, în figura 6.16 se prezintă matricea BCG prin prisma componentelor acesteia: tipurile de DSA, raporturile acestora față de resurse şi nevoi, cota de piață (poziția concurențială) şi ritmul de creştere, nivelul profitabilității, natura fluxurilor băneşti.

[49] P. Conley, *„Experience Curve as a Planning Tool"*, Boston Pamphlet, 1970, p.16.



Tipul de activitate Fluxuri băneşti Posibilitate de creştere	
DSA „Vedetă" Echilibrate, posibil negative	Mare
DSA „Vacă de muls" Pozitive	Mare
DSA „Piatră de moară" Echilibrate, posibil negative	Redusă
DSA „Dilemă" Negative	Redusă

Figura 6.16. Componentele principale ale matricei BCG[50]

[50] Întocmit după: J. P. Helfer ş.a., *„Management. Stratégie et organisation"*, 3e édition, Vuibert, 2000, p. 148; *Strategor*, 4e Edition, Dunod, Paris, 2005, p. 273.

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cadrul conceptual precizat până aici oferă întreprinderilor diversificate (multibusiness) un puternic instrument util pentru luarea celor mai bune decizii strategice. Cum să se investească? Răspunsul, este ținând seama de caracteristicile celor patru categorii de domenii strategice de activitate.

Să se ia lichiditățile de acolo unde se produc şi să fie investite acolo unde este nevoie – să se ia din DSA „vacă de muls", dacă este posibil, să se ia din DSA „piatră de moară" şi să se investească cu prioritate în DSA „vedetă" care au nevoie încă de lichidități (figura 6.17).

Cotă de piață

Rata de creştere a pieței	Mare	Mică
Mare	Creşterea capacității de producție în acelaşi ritm cu ritmul pieței.	Existența sistematică a unui excedent de capacitate de producție sau dezinvestire
Mică	Limitarea investițiilor cu scopul reducerii costurilor şi ridicarea de bariere comerciale	Neefectuarea de investiții dacă pay-back-ul este rapid sau dezinvestire

Figura 6.17. Politica de investiții într-o întreprindere multibusiness[51]

De asemenea, trebuie investit în C&D, inovare pentru a crea noi DSA „vedetă". Dacă acestea au lichidități suficiente, atunci trebuie finanțate DSA „dilemă" până la transformarea lor în DSA „vedeta".

Concluziile financiare şi strategice formulate pe baza matricei BCG se prezintă grafic în figura 6.18.

[51] R. A. Thiétart, „*La Stratégie d'entreprise*", Mc Graw- Hill, 1986, p. 120.

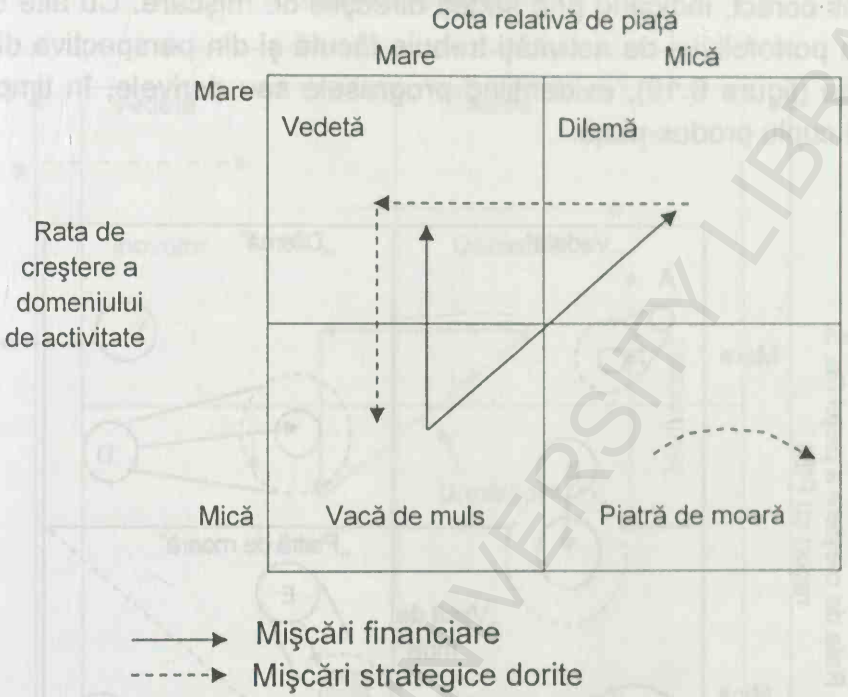


Figura 6.18. Concluziile financiare şi strategice rezultate din matricea BCG[52]

6.2.1.4. Analiza dinamică a portofoliului de activităţi în matricea BCG

În analiza subdiviziunile organizatorice economice - DSA ca „vedetă", „vacă de muls", „piatră de moară" şi „dilemă" - împărțirea acestora se face numai în patru grupe, ceea ce este o abordare simplificată. Unele verigi organizatorico-economice, care au deținut o cotă maximă de piață, uneori nu au fost DSA „vedetă" din punctul de vedere al profitabilității. Multe întreprinderi cu cotă relativă de piață scăzută nu au fost nici DSA „piatră de moară" şi nici DSA „dilemă"; în majoritatea lor, acestea au avut ritmuri stabile de creştere, au fost profitabile şi în măsură să concureze şi chiar să depăşească aşa-zişii „lideri". Caracteristica hotărâtoare care trebuie evaluată este trendul cotei relative de piață a DSA: îşi întăreşte sau pierde poziții întreprinderea, şi de ce? Această întrebare poate permite un

[52] S. Oréal, *„Management Stratégique de l'Entreprise"*, Economica, Paris, 1993, p. 205.

răspuns corect, indicând prin săgeți direcțiile de mişcare. Cu alte cuvinte, analiza portofoliului de activități trebuie făcută şi din perspectiva dinamicii acestuia (figura 6.19), evidențiind progresele sau derivele, în timp, de la fiecare cuplu produs-piață.

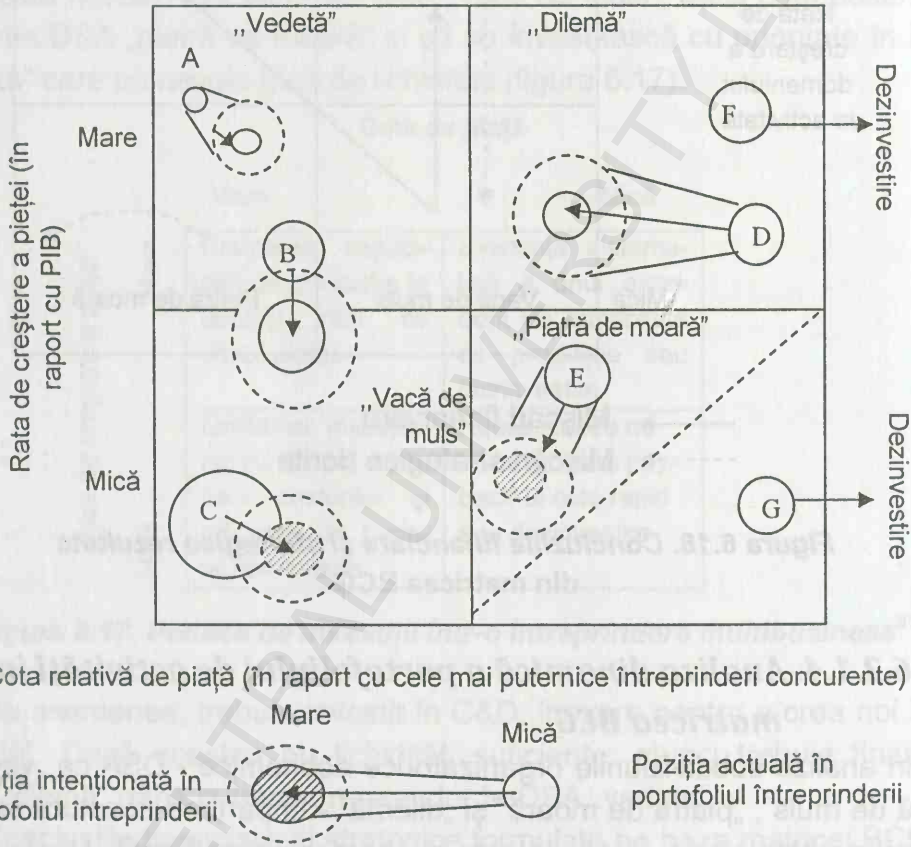


Figura 6.19. Analiza dinamică a portofoliului DSA[53]

Din analiza dinamică a portofoliului de activități rezultă două traiectorii de succes şi două traiectorii de eşec figura 6.20.

[53] G. S. Day, „Diagnosing the Product Portfolio", *Journal of Marketing*, vol. 41, April 1977; J. J. Lambin, *op.cit.*, p. 372; A. A.Thompson, *op.cit.*, p. 391.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

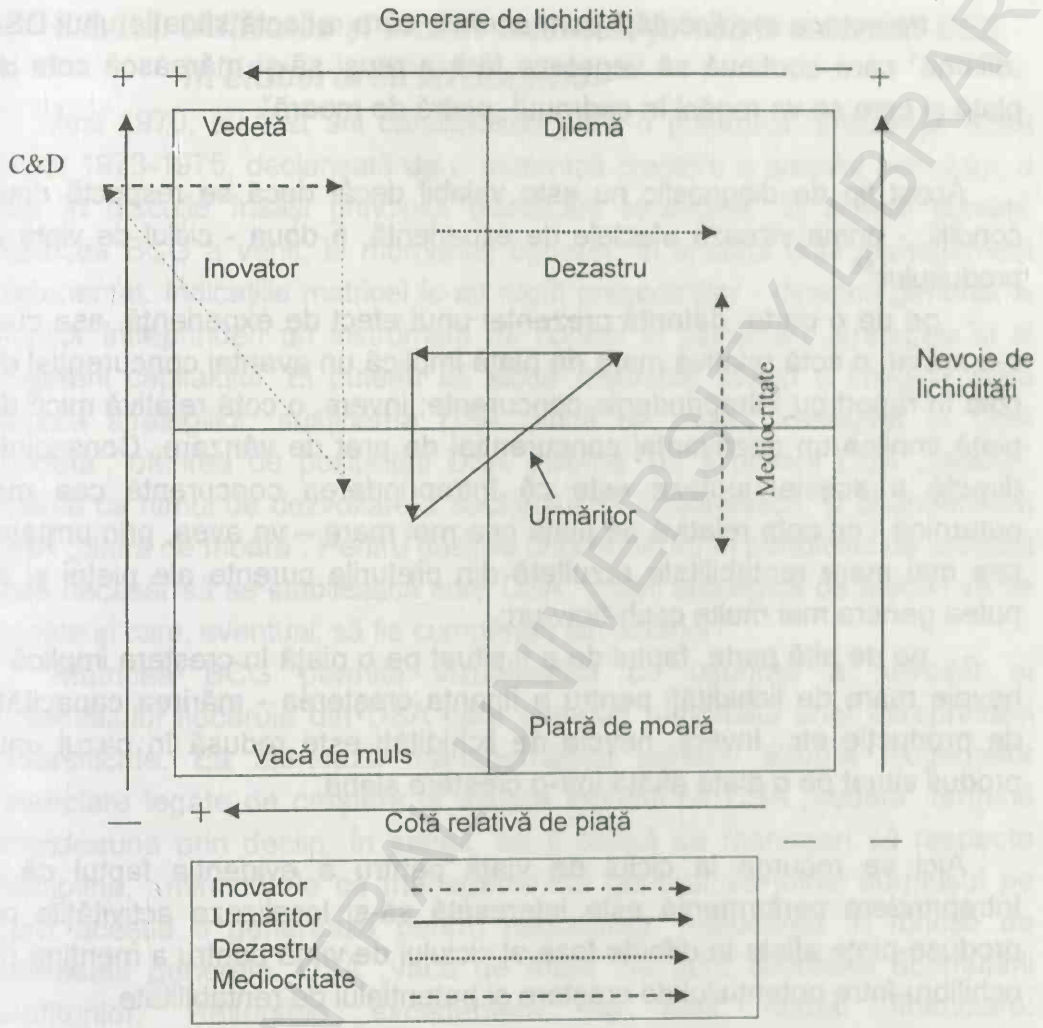


Figura 6.20. Principalele scenarii de dezvoltare[54]

- *traiectoria inovatorului,* care foloseşte resurse financiare generate de DSA „vacă de muls" pentru a investi în C&D şi care pătrunde pe piață cu un produs nou care ia locul produselor vedetă existente;
- *traiectoria urmăritorului,* care foloseşte resursele aduse de DSA „vacă de muls", care intră ca DSA „dilemă" pe o piață dominată de un lider şi care adoptă o strategie agresivă de creştere a cotei de piață;
- *traiectoria dezastrului,* în care un DSA „vedetă" îşi reduce cota sa de piață ca urmare a unor investiții insuficiente şi care devine DSA „dilemă";

[54] J. J. Lambin, *op.cit.*, p.374.

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- *traiectoria mediocrității* permanente, care reflectă situația unui DSA „dilemă" care continuă să vegeteze fără a reuşi să-şi mărească cota de piață şi care se va regăsi în cadranul „piatră de moară".

Acest tip de diagnostic nu este valabil decât dacă se respectă două condiții: - prima vizează efectele de experiență, a doua - ciclul de viață al produsului:[55]

- pe de o parte, datorită prezenței unui efect de experiență, aşa cum s-a arătat, o cotă relativă mare de piață implică un avantaj concurențial de cost în raport cu întreprinderile concurente; invers, o cotă relativă mică de piață implică un dezavantaj concurențial de preț de vânzare. Consecința directă a acestei ipoteze este că întreprinderea concurentă cea mai puternică - cu cota relativă de piață cea mai mare – va avea, prin urmare, cea mai mare rentabilitate rezultată din prețurile curente ale pieței şi ar putea genera mai multe cash-flow-uri;
- pe de altă parte, faptul de a fi situat pe o piață în creştere implică o nevoie mare de lichidități pentru a finanța creşterea - mărirea capacității de producție etc. Invers, nevoia de lichidități este redusă în cazul unui produs situat pe o piață aflată într-o creştere slabă.

Aici se recurge la ciclul de viață pentru a evidenția faptul că o întreprindere performantă este interesată să-şi localizeze activitățile pe produse-piețe aflate în diferite faze al ciclului de viață pentru a menține un echilibru între potențialul de creştere şi potențialul de rentabilitate.

Urmarea directă a acestei ipoteze este că nevoile financiare necesare domeniilor strategice de activitate situate pe piețe în creştere vor fi mult mai mari pentru DSA care operează pe piețe stagnate; trebuie însă spus, că aceste două ipoteze nu se verifică întotdeauna în practică.

[55] J.J. Lambin, *op.cit.*, pp. 370-371.

6.2.1.5. Utilitatea şi inconvenientele folosirii matricei BCG în elaborarea strategiilor[56]

Anii 1970, au fost ani caracterizaţi printr-o puternică turbulenţă. Criza anilor 1973-1975, declanşată de o puternică creştere a preţului petrolului, a pus în discuţie însăşi principiul planificării strategice. În aceste condiţii, matricea BCG a venit, la momentul oportun, în ajutorul unui management dezorientat. Indicaţiile matricei le-au oferit preşedinţilor - directori generali ai marilor întreprinderi un instrument de control al planificării strategice şi al bugetării capitalului. Ei puteau să aloce resursele având o imagine clară asupra strategiilor: susţinerea DSA „vacă de muls", investirea în DSA „vedetă", oferirea de posibilităţi DSA „dilemă" de a deveni DSA „vedetă", înainte ca ritmul de dezvoltare a sectorului să încetinească, şi abandonarea DSA „piatră de moară". Pentru găsirea unui echilibru în portofoliul de activităţi este necesar să se stabilească care DSA, unităţi strategice de afaceri să fie cedate şi care, eventual, să fie cumpărate din exterior?[57]

Matricea BCG permite vizualizarea cu uşurinţă a nevoilor şi potenţialului fiecăruia din DSA care compun portofoliul unei întreprinderi diversificate. Ea alertează managementul general asupra exigenţelor financiare legate de creştere şi asupra faptului că DSA „vedetă" termină întotdeauna prin declin. În sfârşit, ea îi obligă pe manageri să respecte disciplina, amintindu-le că managementul general va folosi surplusul pe care aceştia îl generează pentru restocarea, realocarea în funcţie de interesele generale. DSA „vacă de muls" nu sunt destinate acumulării profiturilor. Resursele excedentare nu sunt numai financiare: managementul poate hotărî să transfere către DSA „vedetă" sau DSA „dilemă" managerii subfolosiţi în DSA „vacă de muls" sau DSA „piatră de moară".

---

[56] întocmit după, S. Oréal, *op.cit.*, pp. 206-208; J.J. Lambin, *op.cit.*, pp. 374-375; A. A. Thompson, *op.cit*, pp. 389-392; G. Pellicelli, *op.cit*, pp. 392-393; M. Gervais, „*Stratégie de l'entreprise*", 5^e^édition, Economica, Paris, 2003, pp. 77-80; W.J. Abernathy, K. Waine, „Limits of the Learning Curve", *Harvard Business Review*, September-October 1974; Strategor, *op.cit.*, 4e ed, 2005, pp. 275-278; G. Johnson, ş.a, *op.cit.*, 8^ed^, pp. 340-341; Strategor, ed, 1997, pp. 117-118; Ph. Haspelagh, „*Portofolio Planning Use and Limits*",*Harvard Business Review*, Jan – Feb 1982, p. 58; W. Baldwin „The Market Share Myth", *Forbes*, 14 March 1984, p. 109.

[57] G. Pellicelli, *op.cit*, p. 391.

Folosirea acestui instrument de numeroase cabinete de consultanță și de către întreprinderi de toate mărimile se bazează pe mai multe rațiuni:

- excelenta integrare a aspectelor strategice (creștere, investire, dezinvestire) și financiare;
- caracterul vizual și sintetic, care permite reprezentarea simultană a numeroase DSA ale unui portofoliu de întreprindere diversificată;
- caracterul pedagogic simplu, care-i oferă managerilor o grilă de analiză comprehensibilă a opțiunilor acestora.

Folosirea în analiza strategică a matricei BCG permite să se dea răspuns la următoarele întrebări, atunci când este prezent, în mod deosebit, efectul de experiență:

- Trebuie să se continue să se investească sau nu în activitatea, în DSA respectiv? Răspunsul depinde de poziția relativă a întreprinderi respective pe curba de experiență.
- Cum trebuie concepută o gamă nouă de produse sau un produs nou? Aceasta este funcție de nivelul de experiență, de existența costurilor specifice.
- Activitatea trebuie realizată prin cooperare, sunt necesari subantreprenori? Dacă acest lucru permite furnizorilor să acumuleze experiența accesibilă întreprinderilor concurente, atunci nu trebuie să se facă apel la cooperare, la subantreprenori.

Matricea BCG este un model deosebit de simplu, utilizează puține variabile, utilizarea este ușoară. Acordând prioritate cotei relative de piață și ratei de creștere a DSA, modelul are avantajul de a fi cel mai operațional. Nu mai este necesară nicio analiză sofisticată și detaliată a fiecărui DSA. Stabilirea ratei de creștere a DSA și calculul cotei relative de piață a întreprinderii și al cotelor întreprinderilor concurente constituie operații simple, la îndemâna majorității întreprinderilor.

Meritul principal al metodei concepute de BCG rezidă, fără putință de tăgadă, în soliditatea dezvoltării teoretice care stabilește o legătură riguroasă între poziționarea strategică și performanța financiară.

Ipotezele de plecare, deși restrictive, dacă sunt verificate atent, permit să se stabilească un diagnostic strategic corect și să se facă recomandări a căror valoare normativă este mare. Managementul general al întreprinderii își poate astfel concentra reflecțiile sale pe problemele strategice majore și poate analiza implicațiile ce rezultă din strategiile

dezvoltării alternative. În plus, metoda se bazează pe indicatori obiectivi de atractivitate şi competitivitate, ceea ce reduce riscul subiectivismului. Matricea oferă o sinteză vizuală şi expresivă a ansamblului DSA al întreprinderii, ceea ce facilitează comunicarea.

Contrar analizei lui I. Ansoff, metoda BCG nu presupune un mediu înconjurător precis; ea poate fi aplicată, la fel de bine, la o situaţie de creştere, cât şi la un mediu incert şi stagnant.

Dacă optica rămâne totdeauna marketingul (relevarea segmentelor unde s-ar putea obţine poziţii dominante), consideraţiile financiare sunt mai bine integrate în raţionament. Metoda arată clar că reuşita unei întreprinderi depinde, în acelaşi timp, de aptitudinea ei de a obţine un avantaj concurenţial sustenabil, de capacitatea de a asigura un echilibru între segmentele generatoare şi segmentele consumatoare de lichidităţi şi de capacitatea acesteia de a utiliza resursele în domeniile unde eficacitatea lor este cea mai mare.

În plus, metoda BCG subliniază faptul că nu este de dorit să se manageriezе un număr prea mare de DSA, deoarece, există riscul ca masa critică să nu fie atinsă pentru fiecare din acestea.

Un alt merit principal al matricei BCG constă în aceea că atrage atenţia asupra mişcării lichidităţilor şi caracteristicilor investiţionale ale fiecărui DSA şi răspunde la întrebarea: în ce fel pot fi împărţite resursele financiare ale întreprinderii între subdiviziunile organizatorice cu scopul optimizării întregului portofoliu de afaceri al acesteia. Potrivit concluziilor matricei BCG, o strategie corectă, pe termen scurt, trebuie să folosească mijloace suplimentare care vin de la DSA „vacă de muls" pentru finanţarea creşterii cotei de piaţă a DSA „dilemă", „cotropitorilor" de resurse („tinerele stele") care, deocamdată, nu sunt în măsură să se dezvolte folosind numai mijloace financiare proprii, şi a DSA „dilemă", care au şanse frumoase să se transforme în DSA „vedetă".

Apoi, când ritmurile de creştere a pieţei încetinesc, când DSA „vedetă" îşi încetineşte dezvoltarea şi pieţele trec în faza de maturitate, acestea devin DSA „vacă de muls". Aşadar, de succes este mişcarea succesivă a afacerii pe circuitul DSA „dilemă" – DSA „vedetă" care, probabil, este încă cotropitoare de resurse.

Aceste avantaje nu trebuie însă să determine neglijarea inconvenientelor matricei BCG. Păstrându-şi capacitatea sa expresivă,

matricea BCG a arătat numeroase puncte slabe care pot fi sintetizate astfel:

În afara problemelor de segmentare, de altfel, proprii tuturor modelelor de management al portofoliului de activități, folosirea matricei BCG are inconveniente specifice, care trebuie evitate în procesul segmentării. Într-adevăr, uşurința cu care poate fi folosită poate duce la a fi adoptată fără precauții şi a fi utilizată în situații în care ea riscă să dea rezultate eronate.

În ciuda simplicității sale, logica BCG se bazează pe ipoteze foarte puternice, care sunt însă departe de a fi verificate întotdeauna[58].

Prima ipoteză rezidă în alegerea unei singure variabile - cota relativă de piață - pentru a măsura poziția concurențială a întreprinderii. Pot exista şi alți factori care au fost ignorați, îndeosebi, intensitatea concurenței şi aşteptările potențialului cumpărător. Opțiunea unei singure variabile nu este pertinentă decât în situațiile când efectul de experiență este substanțial - în sectoarele concurențiale de volum - şi când costul este singura sursă de avantaj concurențial. Însă, sunt domenii de activitate - artistic, moda - unde experiența nu are sau are puțin efect asupra costurilor. Aceeaşi problemă se pune şi în cazul arbitrajului consumatorilor motivați de alte criterii decât costurile, cum sunt calitatea, imaginea, tehnologia, service-ul. Literatura citează exemple numeroase în acest sens. Astfel, cota relativă de piață de 2% pe care o avea, în 2003, BMW pe piața americană de automobile era un indicator ce nu-i făcea cinste în ceea ce priveşte poziția sa concurențială şi rentabilitatea sa, care erau excelente. Sau, a explica reuşita întreprinderilor Cartier sau Louis Vuitton, prin efectul de experiență, ar fi o gafă.

Câmpul principal de folosire a matricei BCG corespunde DSA aflate în stadiul maturității, cu inovări tehnologice slabe, cu produse standardizate, în piețe de comodități; mai precis, DSA, cărora le corespund strategii de volum. În sectoarele de diferențiere, unde există alte surse de avantaj concurențial, matricea BCG dă rezultate aberante. Inconvenientul acesteia este că reduce analiza avantajului concurențial la o singură variabilă - volumul - şi ignoră strategiile de diferențiere, ceea ce este extrem de limitativ.

[58] Strategor, *op.cit.*, 2005, pp. 275-277.

A doua ipoteză se referă la alegerea celei de a doua variabilă - rata de creştere - pentru a măsura atractivitatea sectorului, ceea ce este adesea greşit, deoarece există sectoare care au o creştere puternică, dar care nu sunt deloc atractive, şi aceasta nu pentru că ar fi private de bariere la intrare, ci pentru că numărul întreprinderilor concurente prezente în acest sector este foarte mare, iar rentabilitatea endemic scăzută. De exemplu, piaţa mondială a micro-procesoarelor a cunoscut mulţi ani o creştere puternică fără ca întreprinderi, precum Apple (creatoarea acestui sector) sau IBM să obţină câştiguri deosebite. Reducerea analizei detaliate a mediului înconjurător al fiecărui domeniu de activitate la o singură variabilă - rata de creştere – este, adesea, o greşeală.

A treia ipoteză este aceea a independenţei totale dintre domeniile strategice de activitate. Prin definiţie, se poate dezinvesti într-un DSA, de exemplu, DSA „piatră de moară", fără ca alte segmente strategice să suporte consecinţe negative. Cea mai mare parte a întreprinderilor diversificate sunt prezente în domenii care întreţin între ele legături tehnologice şi comerciale. Privarea de investiţii a unei activităţi, chiar dacă nu este rentabilă, poate însă provoca dispariţia unei competenţe necesare succesului unei alte activităţi extrem de rentabile. Greşeala constă în negarea existenţei sinergiilor care sunt, însă, raţiunea majorităţii diversificărilor reuşite.

A patra ipoteză este cea a omogenităţii sau a absenţei costului capitalului. Potrivit matricei BCG un dolar investit în distribuţia apei într-un oraş are aceeaşi valoare ca dolarul investit în producţia cinematografică, ceea ce este aberant. Nivelul de risc este absolut diferit.

Matricea BCG lasă fără răspuns mai multe întrebări:

- Ce ritm de creştere trebuie realizat şi care sunt limitele? Ritmul de creştere pe ultimii trei ani, ritmul de creştere anual, mediu sau ritmul de creştere previzionat folosit cu condiţia să nu se schimbe metoda pentrua asigura posibilitatea de comparare?
- Ce piaţă de referinţă trebuie aleasă? O piaţă locală, o piaţă regională, o piaţă europeană sau o piaţă mondială. În răspunsul la această întrebare trebuie să se ţină seama de dimensiunea întreprinderii implicate. De regulă, pentru întreprinderile mici şi mijlocii se recomandă ca piaţa de referinţă să fie o piaţă europeană sau piaţă locală, cel mult regională. Nu trebuie însă uitat nici faptul că odată cu globalizarea -

lărgirea pieței europene - trebuie făcută o analiză suplimentară care să ia în calcul şi acest fapt.

- Cum trebuie să fie demersul? Static sau dinamic? Matricea BCG este o metodă statică, ea reprezintă portofoliul de activități al întreprinderii la un moment dat. Însă, pentru a face posibilă compararea situației actuale a unui portofoliul previzionat pe termen mediu sau lung - trei sau cinci ani - este necesar ca metoda să fie folosite în dinamică, ținând seamă de evoluția naturală a DSA respectiv. O asemenea comparație poate pune la dispoziția managementului întreprinderii informații deosebit de utile cu privire la „îmbătrânirea portofoliului", dacă pubela DSA „piatră de moară" este plină, sau la o ruptură în echilibrul acestuia care poate fi sursă de probleme în viitor; o absență a DSA „vedetă" antrenează o reducere a lichidităților financiare; lipsa DSA „dilemă" provoacă o reducere a DSA „vedetă", ceea ce face ca întreprinderea să îmbătrânească prematur cu produsele sale vechi. Există numeroase dificultăți în măsurarea ritmului de dezvoltare şi a cotei de piață.

Modelul se bazează pe premise discutabile:

a) pleacă de la principiul că fluxul de lichidități - cash-flow-ul - depinde de cota de piață şi de ritmul de creştere, deci întreprinderile care au o poziție dominantă, pe anumite piețe stabile, sunt considerate că pot genera un cash-flow important. Experiența a arătat, însă, că această concluzie nu este numai simplistă, dar adesea şi neadevărată;

b) se pleacă de la principiul că granițele pieței sunt clar definite şi că sunt stabile, ceea ce nu este adevărat întotdeauna: apariția unor noi întreprinderi concurente, care provin din alte arene concurențiale, este frecventă;

c) metoda nu indică avantajele concurențiale care pot să ducă la succes: poziția pe piață este dată, dar matricea nu indică cum poate fi atinsă şi apărată această poziție.

- Modelul nu ține seama de avantajele concurențiale care pot crea diversificare, considerând DSA că sunt independente; în realitate diversificarea creează valoare prin capacitatea managementului de a folosi aceleaşi competențe în mai multe DSA şi a capacității acestuia de a partaja resursele pentru a realiza economii de scară.

- Recomandările matricei BCG sunt generice: ce vrea să se spună prin atribuiți DSA „dilemă" lichidități generate de DSA „vacă de muls"?

- În modelul BCG nu există loc pentru inovare, deşi, de exemplu, un DSA „dilemă" ar putea să se situeze în prima fază - faza embrionară - a introducerii unei inovări radicale, care ar putea schimba piața.

- DSA „piatră de moară" ar putea atrage cumpărători într-o fază de consolidare, potrivit strategiilor concurențiale, întreprinderile în dificultate pot să prezinte interes pentru întreprinderile care încearcă să lărgească piața prin achiziția altor întreprinderi. Nu sunt puține exemplele de companii care au procedat în acest fel. Malboro, de exemplu, a cumpărat la prețuri scăzute, întreprinderi producătoare de tutun aflate în criză, constituind astfel, o grupă de mărci care furnizează țigări cu importante economii de scară şi de anvergură. Firmele Electrolux şi Whirpool au procedat la fel.

- Nu se poate spune că dezvoltarea este scopul oricărei întreprinderi. Producerea de valoare poate veni, la fel de bine, dintr-un sector cu o slabă dezvoltare în care întreprinderea are o bună poziție concurențială.

- Rata de creştere a pieței nu este întotdeauna un bun indicator în aprecierea interesului pe care-l prezintă un anumit domeniu strategic de activitate pentru un sector. Determinant, interesul față de un domeniu de activitate este funcție de perspectivele sale de creştere a rentabilității, pe termen lung, care la rândul lor, rezultă din interacțiunile structurilor sale cu comportamentele întreprinderilor concurente. Studierea subînțeleasă a cererii nu este deci singurul factor de evoluție ce trebuie luat în considerație.

- Modelul pleacă la premiza că întreprinderile concurente nu reacționează.

- Costurile, pe baza cărora se construieşte curba de experiență a unui DSA, nu sunt toate specifice acelui DSA. Există costuri partajate de mai multe DSA, cum sunt, de exemplu, costurile forței de vânzare sau ale serviciilor administrative şi, potrivit cheilor de repartizare folosite, fiabilitatea curbei de experiență poate deveni discutabilă. Deşi reprezentarea grafică este, fără îndoială, în măsură să ofere un suport util gândirii şi dezbaterii, matricea BCG bazată pe curba de experiență, se situează mai mult de partea cunoaşterii şi a raționalității substanțiale (în opoziție cu cea procedurală, în sensul lui H. Simon) comparativ cu matricele McKinsey şi ADL[59].

- Informațiile privind costurile întreprinderilor concurente sunt adesea indispensabile şi foarte aproximative.

---

[59] A. C. Martinet, *„Le faux declin de la planification stratégique"*, în A. C. Martinet, R. A. Thietart, *„Strategie - Actualité et futurs de la recherche"*, Vuibert -FNEGE, 2001, p. 178.

- Matricea BCG nu reflectă oportunitățile relative de investiții între subdiviziunile economico-organizatorice. De exemplu, investițiile în DSA „vedetă" nu sunt întotdeauna mai avantajoase decât investițiile în DSA „vacă de muls" care aduc profituri mai mari. Matricea nu dă răspuns la întrebarea: cine este DSA „dilemă?" - întreprinzătorul potențial sau cel care este probabil fără succes? Nu este, de asemenea, clar dacă printr-o investiție mare un DSA„piatră de moară" ar putea fi transformat în DSA „vacă de muls".

- Poziția liderului pe o piață cu o dezvoltare lentă nu garantează statutul de DSA „vacă de muls", deoarece:

- *în primul rând,* nevoile de investiții ale strategiei de întărire şi de protecție, care transferă influența inflației şi a tehnologiei în permanentă schimbare asupra cheltuielilor de înlocuire a maşinilor, utilajelor uzate, pot înghiți o mare parte sau toate mijloacele băneşti;

- *în al doilea rând,* pe măsură ce DSA trece în stadiul maturității, concurența se ascute şi lupta în continuare pentru creşterea volumului vânzătorilor şi a cotei de piață ocupate poate conduce la reducerea ratei profitului şi la încetarea intrării suplimentare de lichidități.

- Cota relativă mare de piață nu este o condiție suficientă pentru a obține o rentabilitate superioară mediei pe sector. Este adevărat că, dacă a fost obținută cu prețul unor eforturi costisitoare şi îndelungate, rentabilitatea investițiilor respective poate fi slabă. Un studiu făcut pe 649 de întreprinderi a arătat că o cotă relativă modestă de piață nu a împiedicat unele întreprinderi să obțină o rentabilitate a capitalurilor de 20%[60]. Explicația acestor rezultate constă în:

- competiția are tendința să se stabilizeze în sectoare ajunse la maturitate, în timp ce cererea nu slăbeşte;
- standardizarea evită investiții mari în cercetare şi marketing, care sunt solicitate de către sectoarele cu evoluție rapidă;
- calitatea joacă un rol mai important în sectoarele de bunuri industriale comparativ cu cele de consum individual, unde publicitatea şi mărimea capătă adesea o importanță deosebită.[61]

- Legătura dintre cota relativă de piață şi profitabilitate, (venituri) nu este atât de puternică precum arată efectul curbei de experiență.

[60] C.Y. Woo, „Une forte part de marché: un atout?", *Harvard l'Expansion*, Fevrier 1984-1985, p. 21.

[61] G. Koenig, *op.cit.*, p. 410.

Importanța acumulării de experiență în producție pentru reducerea costurilor diferă de la sector la sector, de la domeniu de activitate la domeniu de activitate. Uneori, o mare cotă de piață se transformă în avantaj pe seama unui cost redus, alteori nu. Rezultă necesitatea unei circumspecții în alegerea strategiei care presupune că efectul curbei de experiență este un factor suficient de important care oferă un avantaj concurențial total. Acumularea de experiență presupune, de fapt, repetare, ceea ce nu este de natură să favorizeze schimbarea şi inovarea.

În industria oțelului din SUA, companii cu cotă relativă redusă de piață şi care foloseau tehnologia cu cote scăzute - minilaminoarele au obținut costuri unitare mai mici decât companiile care aveau cote mari relative de piață şi care foloseau tehnologii avansate - laminoarele integrate. Potrivit matricei BCG activitățile de laminare pe minilaminoare trebuia considerate DSA „piatră de moară", deşi în realitate, performanța acestora în anii 1990 a fost caracterizată ca DSA „vedetă"[62].

În legătură cu cota relativă de piață se mai ridică şi alte probleme:

- această cotă este o măsură instantanee a poziției întreprinderii pe piața sa. Teoria efectelor de experiență se bazează pe ideea unei acumulări a experienței în timp;

- această cotă nu este o măsură simplă, cum ar părea. O abordare insuficient de detaliată riscă să ducă la concluzii eronate, în ceea ce priveşte poziția concurențială a întreprinderii. Chiar făcută cu rigoare, o asemenea analiză poate fi pusă la îndoială dacă nu s-ar respecta principiul de segmentare ştiințifică a pieței.

O altă lacună a matricei BCG este imprecizia termenilor. Este dificil, uneori, de a defini ce semnifică practic „creştere înaltă" sau „cotă de piață slabă" pentru un anumit domeniu strategic de activitate. Managerii pot avea tendința de a da o definiție îngustă pieței lor pentru „a-şi atribui" nejustificat o cotă de piață mai mare. În acest fel, se poate obține DSA „vacă de muls" sau DSA „piatră de moară".

În ceea ce priveşte autofinanțarea, două probleme trebuie evidențiate. În primul rând, matricea BCG sugerează că nevoile financiare ale dezvoltării trebuie să fie satisfăcute numai prin autofinanțare. Această invitație la prudență este interesantă, dar trebuie privită cu atenție. În primul rând, ea se

[62] D. F. Barnett, R. W. Crandal, *„Up from the Asses: The Rise of the Steel Miner"*, (Washington D.C.: The Bookings Institute, 1986, p. 1).

reflectă în întreprinderi diversificate şi se bazează pe ideea că acestea sunt în mai mare măsură decât piaţa să aprecieze riscurile privind portofoliul lor de activităţi. În al doilea rând, această sugestie este, îndeosebi, valabilă, în perioadele când rata de creştere este mare. Apoi, presupunând că portofoliu de activităţi trebuie să fie echilibrat şi că DSA „vacă de muls" trebuie să finanţeze DSA „vedetă" şi DSA „dilemă", matricea BCG neglijează recursul la pieţele de capital externe, de exemplu, mărirea de capital sau îndatorarea. Ideea potrivit căreia finanţarea trebuie să fie numai internă nu are sens decât în ţările unde pieţele financiare sunt subdezvoltate sau în întreprinderile familiale care doresc să limiteze dependenţa lor faţă de acţionari sau de creditorii externi.

- Matricea BCG nu este pertinentă decât în sectoarele industriale unde efectul de experienţă este important. Modelul presupune că determinarea unei cote dominante de piaţă permite obţinerea unui profit superior. Însă atunci când efectul de experienţă este limitat, cota de piaţă nu mai este o garanţie de rentabilitate, iar o întreprindere lider poate deveni mai puţin rentabilă decât întreprinderile concurente următoare. Aşadar, matricea BCG nu este valabilă în sectoarele unde întreprinderile concurente se bazează mai curând pe strategii de diferenţiere, decât pe strategii de volum. Dacă matricea poate fi utilizată fără probleme deosebite în industria siderurgică sau în electronică, nu acelaşi lucru se poate spune despre instituţiilor de învăţământ, cabinetele de consultanţă, întreprinderile care fabrică produse de lux etc., domenii în care liderii nu sunt acele întreprinderi care sunt cele mai rentabile.

- Metoda BCG se bazează exclusiv pe noţiunea de avantaj concurenţial intern şi nu ia în considerare avantajul concurenţial extern, de care poate beneficia o întreprindere sau o marcă, folosind cu succes strategia diferenţierii. Aceste DSA, care se numesc, „piatră de moară" şi deţin o piaţă slabă comparativ cu produsele lider, ar putea să fie rentabile dacă oferă calităţi distinctive apreciate de cumpărătorii gata să plătească un preţ mai mare pentru a compensa diferenţa de cost;

- Simplificarea excesivă dă naştere unor probleme privind folosirea surselor de finanţare. Potrivit acestei metode, DSA „vacă de muls" este considerat ca generator de lichidităţi necesare creării şi dezvoltării DSA „vedetă" şi „dilemă". Însă, acest raţionament nu ia în consideraţie repercursiunile comportamentale ale acestor transferuri de profituri. Cum îi

poate motiva managementul general al întreprinderii pe managerii DSA „vacă de muls" care văd profiturile lor reinvestite sistematic în alte domenii strategice de activitate? Cabot Corp. a fost considerată ca victimă a aplicării matricei din acest punct de vedere. În anii 1970, BCG a recomandat managerilor companiei să încadreze unele DSA în categoria „vacă de muls" şi să redistribuie cash-flow-urile acestora finanțării altor domenii strategice de afaceri, identificate ca „vedetă" diversificate: producerea de metale, ceramică, semiconductori, distribuția de gaze în Texas. În acest fel, profiturile obținute anterior în producția chimică, au fost transferate mai multor DSA diversificate, unde compania nu avea experiență, privând, în acelaşi timp, unitățile de producție chimică – afacere cheie – de capitalurile necesare inovării în procesele de producție şi în produse. Această decizie a avut drept urmare demotivarea DSA cheie, reducerea permanentă a rentabilității companiei până la sfârşitul anilor 1980, când noul PDG a schimbat strategia recomandată de BCG. Restructurarea companiei a avut ca urmare creşterea profiturilor acesteia, mărirea dividendelor la acțiune, recotarea la bursă[63].

Pe de altă parte, modelul se bazează pe o anumită confuzie între cauze şi efecte. Împărțirea în categorii a domeniilor de activitate strategică poate precipita astfel evoluția lor: odată clasificată, un DSA „vacă de muls", ea trebuie să finanțeze restul DSA din portofoliu, ceea ce va accelera declinul acesteia. În sfârşit, ideea că un DSA „piatră de moară" trebuie obligatoriu vândut sau închis, presupune că nu există sinergie în portofolii de activități şi că întreprinderea practică diversificarea conglomerată. Anumite DSA „piatră de moară" pot fi foarte utile, de exemplu, oferind o gamă completă de produse, „jenând" o firmă concurentă sau împiedicând sosirea inopinantă a unei noi firme concurente.

- Simplitatea matricei a constituit critica cea mai serioasă făcută acestei metode. Recomandările făcute în urma unei analize de portofoliu rămân generale şi constituie, cel mult, orientări ce urmează să fie precizate. A spune că într-un domeniu de activitate, produs-piață dat, trebuie folosită strategia strângerii recoltei nu este prea explicit şi, în orice caz, este insuficient pentru a orienta în mod efectiv politicile de preț, de distribuție, de comunicare. În concluzie, obiectul unei analize de portofoliu de activități este, aşadar, cel

[63] „While slacks and carbon black", *Forbes*, 26 Oct.1992.

mult de a ghida reflecția şi, în niciun caz, de a se substitui acesteia[64]. Metoda este un model reductor care trebuie comparată cu rezultatele obținute prin folosirea altor metode care abordează problema din alte puncte de vedere, cum sunt matricea A.D. Little sau matricea GE McKinsey. Această comparație este absolut necesară, deoarece, rezumându-se la a folosi numai metoda BCG ar înseamnă că întreprinderea să fie poziționată strategic şi să se ia decizii corespunzătoare numai pe baza a doi indicatori. Dacă din analiză realizată şi pe baza altor metode rezultă concluzii similare atunci fiabilitatea concluziilor este mare.

- Concepția strategică rezultată din analiza portofoliului de activități pe baza matricei BCG este foarte restrictivă. Ea se opune ideii unei confruntări dintre întreprinderi care ar avea loc pe alte terenuri –bursier, de exemplu, decât piața produselor. Că întreprinderea ar putea să aibă de a face şi cu alți parteneri - adversari - clienții sau furnizorii ei - decât cu firmele concurente, este o idee străină metodei BCG.

- Faptul că indicatorii sunt evaluați numai ca „inferior-superior", nu reflectă situațiile când multe subdiviziuni structurale economice, poate chiar majoritatea acestora, este prezentă pe piață cu un ritm mediu de creştere şi cota lor relativă de piață nu este nici ridicată, nici redusă, ci se află undeva la mijloc. Şi atunci se pune problema: în ce cadran trebuie să se găsească acestea?

Aceste limite sunt importante şi restrâng mult aria de aplicare a matricei BCG. Toate acestea au determinat eforturi pentru a concepe metode care se bazează pe ipoteze mai puțin restrictive.

În concluzie, metoda BCG trebuie considerată ca un suport de analiză; ea nu poate să se substituie nici muncii aprofundate de reflecție, nici raționamentului. În plus, raționamentul în termeni de portofoliu de activități nu are sens decât dacă sursele de avantaje concurențiale identificate au o bază reală.

Pe ansamblul, matricea BCG rămâne cantonată în domenii pentru care a fost concepută: arbitrajul între domeniile strategice de activitate ale marilor conglomerate care folosesc strategii de volum şi de autofinanțare. Ea a cunoscut totuşi o glorie care depăşeşte acest context specific, deoarece ea a lăsat să se creadă că era posibil să se simplifice opțiunile

[64] J.J. Lambin, *op.cit.*, p. 375.

la fel de complexe ca şi definirea unui portofoliu de activităţi; însă complexitatea deciziilor strategice nu poate fi redusă la un arbitraj între patru cadrane repartizate pe două axe.

În pofida acestor limite, adesea insuficient, uneori chiar prost cunoscute şi prost înţelese, matricea BCG rămâne o metodă, frecvent utilizată, a cărei terminologie este, în prezent, puternic ancorată în limbajul curent al managerilor[65].

6.2.2. Noul model al matricei BCG: Matricea volum – diferenţiere: sisteme concurenţiale. Caracteristicile matricei şi sistemele concurenţiale.

În anii 1970, o puternică inflaţie, asociată la o creştere slabă, o concurenţă crescută a sectoarelor tradiţionale, a reglementărilor suplimentare precum şi o creştere spectaculoasă a comerţului internaţional au schimbat din nou regulile jocului. Strategii destinate să evidenţieze cote de piaţă au fost confruntate cu dificultăţi neaşteptate, în timp ce apăreau specialişti în probleme de segmentare şi numeroase întreprinderi concurente obţineau economii de scară. Societăţile care reuşiseră cel mai bine îşi realizau succesul anticipând evoluţia pieţei şi creând avantaje unice şi justificabile, superioare avantajelor întreprinderilor concurente, în noul mediu înconjurător.[66]

Această concluzie a dus la regândirea modurilor de analiză a sectoarelor, la abandonarea dogmei universalităţii efectului de experienţă, - matricea BCG fiind abandonată chiar de BCG, după această dată - deşi mulţi specialişti în management nu au împărtăşit această concluzie. Într-un articol publicat în 1983[67], în acelaşi an când M. Porter a formulat cele trei strategii concurenţiale, a fost prezentat un nou model al matricei BCG privind planificarea strategică şi, îndeosebi, în contextul sistemelor concurenţiale. Este vorba de matricea „volum – diferenţiere". În această nouă variantă a modelului „rată de creştere/ poziţie concurenţială", specialiştii de la BCG au subliniat faptul că efectul de experienţă nu trebuie căutat decât în cazul

[65] G. Johnson, ş.a, *op.cit.*, p. 341.

[66] A.C. Hax, N. F. Majluf, *„Le planning stratégique après le BCG"*, Harvard L'Expansion, Interface, 1er février, 1983; Interfaces, 1er fevrier 1983.

[67] Idem.

particular de activități, unde volumul de producție este un avantaj concurențial determinant şi când posibilitățile de diferențiere sunt limitate. Ideea de la care s-a plecat a fost că întreprinderile care au cele mai mari succese sunt acelea care anticipează corect evoluția pieței şi care îşi creează, în cadrul acesteia, o viziune mai largă şi mai generală a comportamentului actorilor, avantaje concurențiale importante şi unice.

În noua variantă, s-a stabilit o tipologie de sisteme concurențiale pe baza a două caracteristici esențiale: *sensibilitate la sistemul de diferențiere* – (sursele de diferențiere, numărul de modalități unice de obținere a avantajului concurențial) – care se explică prin eterogenitatea clienților țintă, pe de o parte, şi *sensibilitatea la efectele de volum* (avantajul concurențial potențial) - care rezultă din importanța acordată de piață efectelor de scară, ceea ce implică o sensibilitate la preț şi o relativă standardizare a cererii, pe de altă parte. În acest fel, în noul model al matricei BGC – matricea „volum – diferențiere", s-au obținut patru categorii de activități, patru sisteme concurențiale: activități de volum (sisteme de volum), activități de specializare (sisteme specializate), impasuri concurențiale (sisteme în impas concurențial) şi activități fragmentate (sisteme fragmentate) (figura 6.21).

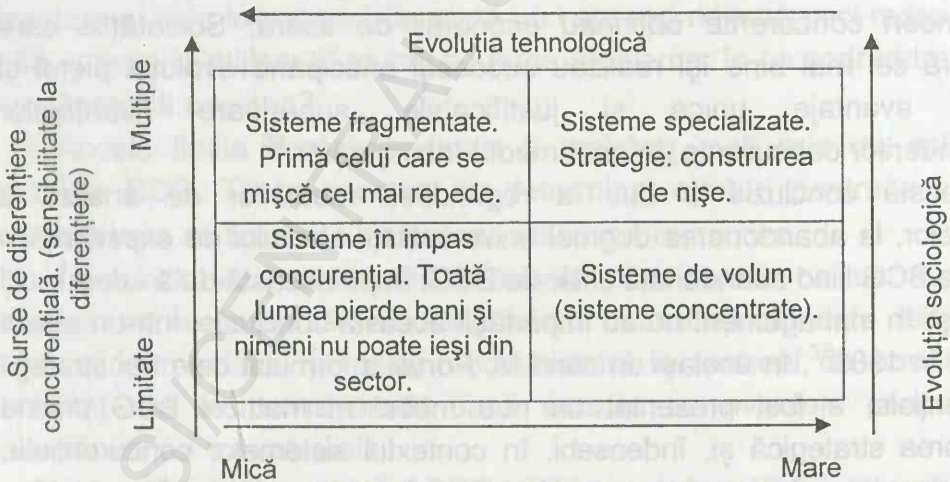

[68]

Figura 6.21. Noul model al matricei BCG

[68] Întocmit după: C. Marmuse, *op.cit.*, p. 254; Y. Simon, P. Joffre, *op.cit.*, p. 48; S. Oréal, *op.cit.* p. 111, R. Papin, *„L'Art de diriger. Management. Stratégie"*, 3e édition, Dunod, Paris, 2006, p. 428.

Axa surselor de diferențiere potențială reflectă o evoluție de natură sociologică: clienții unui sector caută o „personalizare" a produselor potrivit „stilurilor de viață" şi diversității actuale a modalităților de consum. Această evoluție obligă, de exemplu, companiile producătoare de automobile să propună un număr mare de diversiuni pentru un nou model.

Axa avantajului concurențial potențial, asociată efectului de experiență, cunoaşte o evoluție imprimată prin tehnologie. Aceasta nu obligă, în mare măsură, să se producă cantități de produse ca să se obțină rentabilitate. Producția flexibilă, producția juste in time, miniaturizarea componentelor, robotizarea permit sau obligă la serii de producție mai mici, dar, totuşi rentabile.

Sistemele concurențiale sunt rar stabilite pe termen lung, factorii critici de succes suferind frecvent modificări. Aceste schimbări antrenează o mare diversitate de sisteme concurențiale reprezentative ale sectoarelor economiei. Într-un anumit sector, întreprinderea concurentă dominantă va avea o bună rentabilitate; într-un alt sector, numeroase întreprinderi mici pot să prospere. În general, tendința pe termen lung este însă spre o degradare a acestor sisteme care-şi văd epuizate sursele de diferențiere posibile, ca şi nivelul avantajelor concurențiale posibile.

Principalele caracteristici ale sistemelor concurențiale sunt:[69]

Sistemele de volum. Este vorba de sisteme concurențiale care implică folosirea efectului de experiență şi unde numai volumul de producție cumulată, cantitatea de produse generează un avantaj determinant de cost şi, deci, de preț, asigură eficacitate. Este vorba de activitățile pentru care posibilitatea de diferențiere este redusă, mică, eforturile principale fiind focalizate pe gestiunea costurilor partajate, criteriul principal al reuşitei fiind cota de piață. În această categorie se încadrează sectoarele care produc bunuri de larg consum, în general, sectoarele care produc şi distribuie produse standardizate (detergenți, de exemplu).

Sistemele specializate. Sunt sistemele concurențiale în care există numeroase posibilități, surse de diferențiere semnificativă şi mai ales,

---

[69] C. Hax, N. S. Maijluf, „Le planning stratégique après le B.C.G", *Harvard-L'Expansion*, no. 32, Printemps 1984, C. Sicard, „*Le manager stratège, Manuel pratique d'analyse stratégique d'entreprise*", Dunod, Paris, 1994, pp. 271-272; Strategor, *op.cit.*, 2005, pp. 76-78; J.P. Détrie, „Analyse concurrentielle", în Y. Simon, P. Joffre, eds. „*Encyclopédie de gestion*", vol. 1, 2e édition, Economica, Paris, 1997, pp. 47-51.

favorizabile produsului, procesului, nişelor specifice. Competitivitatea este bazată pe costurile specifice care corespund apărării de nişe sustenabile strategic pe termen lung, maximizând avantajul pe care întreprinderea poate să-l obțină din costuri specifice, minimizând handicapul privind costurile partajate. (sectorul produselor de lux, de exemplu). Strategia constă, mai curând, în exploatarea de nişe mici şi deci puțin rentabile pentru întreprinderile mari, dar care solicită o tehnicitate dificil de atins de către întreprinderile mici.

Sistemele în impas concurențial. În aceste sisteme concurențiale nici volumul, cantitatea de produse – majoritatea întreprinderilor concurente se situează la nivelul „dimensiune critică", - nici diferențierea, nu pot asigura un avantaj concurențial decisiv şi sustenabil. Există puține bariere la intrare – tehnologia este uşor disponibilă, întreprinderea potențial concurentă este mai competitivă decât întreprinderea aflată deja în sector, talia, mărimea întreprinderii nu permite realizarea unor costuri mai mici. Cererea este inferioară capacității de producție, obstacolele la ieşire sunt relativ mari, întrucât intensitatea capitalului este mare, întreprinderile concurente cele mai vechi în sector au foarte mari resurse financiare, iar cele intrate nu de mult sunt cele mai îndatorate. Strategiile câştigătoare sunt foarte rare, frecvent se face apel la efectele de volum – pe o piață localizată -, de diferențiere, dezvoltând propria tehnologie sau prin operațiuni de înțelegere şi de concentrare favorizate, protejate, adesea, de puterile publice. Într-un asemenea sistem concurențial,toate întreprinderile concurente au o rentabilitate mică, indiferent de mărimea acestora. Întreprinderea trebuie să încerce să modifice regulile jocului pentru a găsi nişe sustenabile sau efecte localizate de volum. Acest tip de sistem concurențial se întâlneşte, în general, în sectoarele „îmbătrânite" (de exemplu, siderurgia de bază, filaturile de bumbac).

Sistemele fragmentate. Se spune că un sector este fragmentat atunci când este compus din numeroase întreprinderi mici şi mijlocii şi când niciuna din acestea nu reuşeşte să cucerească cote mari de piață. Sunt aşa-zisele sisteme deschise concurențiale, în care intră şi ies permanent numeroase întreprinderi concurente. Rentabilitatea în aceste sectoare nu poate fi corelată cu cotele de piață, performanța nu depinde de mărimea întreprinderii sau de cota de piață. În aceste sisteme concurențiale, volumul, talia nu numai că nu are niciun efect pozitiv, dar

generează, dimpotrivă, pierderea de competitivitate. Deci, factorul principal de succes este adaptarea cât mai rapidă la piață. Barierele de mobilitate sunt reduse, întreprinderile mari, care nu pot valorifica costurile de coordonare, sunt sistematic dezavantajate în fața întreprinderilor mici. Există surse de diferențiere, dar, fiind foarte multe şi evolutive, acestea nu permit obținerea unui avantaj concurențial durabil şi decisiv. Într-un asemenea sistem concurențial, întreprinderile mari pot să sporească rolul sistemului, minimizând costurile de modernizare printr-o descentralizare maximă, fie să schimbe regulile jocului în sensul că rentabilizează costurile partajate şi se specializează pe costuri sensibile la volum.

Lanțurile de restaurante, comerțul cu amănuntul, lanțurile de hoteluri, activități care se desfăşoară pe bază de deviz (profesia de expert contabil şi de auditor), activitățile francizate sunt activități fragmentate[70], fac parte din acest tip de sisteme concurențiale.

Fragmentarea are origini diferite şi nu este apanajul unui anumit stadiu al ciclului de viață al sectorului. Este o situație care depinde de factori structurali – economii de scară modeste, puține bariere la intrare şi la ieşire, deci poate fi permanentă sau cvasi permanentă.

În sectoarele fragmentate, întreprinderile urmăresc nu numai atragerea cererii, ci şi cucerirea unei poziții de forță şi supraviețuirea. În timp ce numeroase întreprinderi caută să reziste fragmentării, altele, mai puțin numeroase, încearcă să consolideze sectorul (figura 6.22).

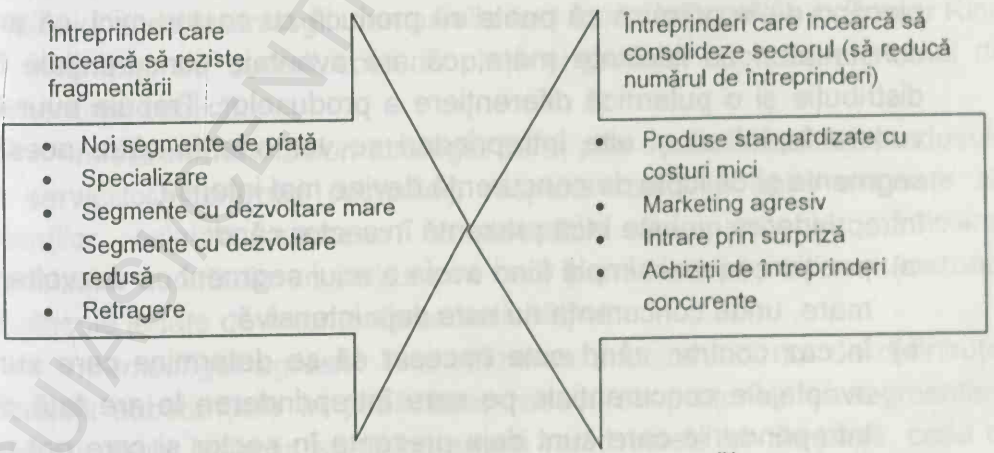


Figura 6.22. Două strategii opuse[71]

[70] Strategor, *op.cit.*, 2005, p. 78.

[71] G. Pellicelli, *op.cit.*, p. 446.

Principalele strategii folosite în lupta cu fragmentarea unui sector sunt[72]:

- **strategia identificării segmentelor neglijate sau crearea de noi segmente în sector, în piață.** În această situație, obiectivul urmărit este identificarea segmentelor de piață care au ritm de dezvoltare şi cu potențial de rentabilitate superioară mediei pe sectorul respectiv, strategie care însă nu dă întotdeauna rezultatele dorite pe termen scurt, şi care poate fi folosită dacă întreprinderea dispune de avantaje concurențiale superioare întreprinderilor concurente.
- ***strategia specializării întreprinderilor.*** Întreprinderile se pot specializa pe grupe de clienți – nişa este constituită, de exemplu, potrivit sensibilității acestora la preț sau performanțelor produsului sau serviciilor cărora clienții le acordă cea mai mare importanță -, pe tip de exigențe ale clienților, pe zone geografice -, supermarket-uri, televiziuni locale.
- **strategia concentrării resurselor întreprinderilor** în segmentele cu dezvoltare mare.

În pofida fragmentării sectorului, pieței şi saturării eventuale a cererii, există adesea segmente care au un ritm de dezvoltare superior mediei pe sector. În această situație:

- întreprinderea deja prezentă în sector trebuie să-şi apere pozițiile, plecând de la premiza că poate să producă cu costuri mici, că are consumatori cu fidelitate mare, că are avantaje concurențiale în distribuție şi o puternică diferențiere a produselor. Trebuie avut în vedere faptul că şi alte întreprinderi se vor orienta către aceste segmente şi că lupta de concurență devine mai intensă;
- întreprinderea nu este încă prezentă în sector când:
  a) poziția cea mai simplă fiind aceia a unui segment cu dezvoltare mare, unde concurența nu este deja intensivă;
  b) în caz contrar, când este necesar să se determine care sunt avantajele concurențiale pe care întreprinderea le are față de întreprinderile care sunt deja prezente în sector şi care pot să răspundă.

[72] Ibidem, pp. 446-451.

BCU IAŞI - BIBLIOTECA UNIVERSITARĂ

- **strategia direcționării resurselor întreprinderilor în sectoarele cu dezvoltare redusă, unde concurența este mai puțin intensă.** Dacă întreprinderea este deja prezentă în sector, apărarea poziției se poate realiza prin descurajarea întreprinderilor potențial concurente să intre în sectorul respectiv reducând prețurile sau oferind servicii mai consistente, mai importante clienților. Dacă sectorul nu cuprinde încă întreprinderi cu poziții puternice, întreprinderile potențial concurente, intrând în sector, pot să obțină repede o poziție de lider. De asemenea, aceasta este cu atât mai tentantă, dacă întreprinderea anticipează o inversare a tendinței pe segment.
- **strategia retragerii din sector.** Dacă nu este posibilă menținerea unei poziții competitive, întreprinderea trebuie să ia decizia abandonării sectorului respectiv, decizie care însă nu este ușor de luat atunci când este vorba de segmente, unde s-a născut aceasta sau unde a obținut primele sale succese.
- **strategii de consolidarea sectorului:** Principalele strategii în această situație sunt:

• *introducerea în sector, pe piața respectivă, a unui produs realizat cu costuri mici, standardizat datorită unei tehnologii noi* și care înlocuiește o gamă întreagă de produse specializate, furnizate de mai multe întreprinderi, numărul acestor întreprinderi putând fi foarte mic. Ca urmare a folosirii acestei strategii, companiile fast food McDonald's și Burger King, de exemplu, au cucerit cote de piață și profituri superioare mediei din alimentația publică;

• *folosirea francizelor,* strategie care, prin controlul calității produsului și serviciilor, controlul costurilor, răspuns rapid la noile exigențe ale clienților asigură succese considerabile întreprinderilor. Folosirea francizelor constituie un instrument care permite depășirea a numeroase obstacole legate de fragmentarea activităților;

• *marketingul agresiv.* Prin utilizarea unor tehnici noi de distribuție, investiții substanțiale în publicitate, reducerea prețurilor și segmentare, întreprinderile reușesc să-și mărească rapid cotele lor de piață, ceea ce conduce la consolidarea întregului sector;

• *intrarea în sector prin surprindere.* Pe piețele unde întreprinderile concurente sunt numeroase și puțin dinamice, intrarea pe aceste piețe, pe

neaşteptate, a uneia sau a mai multor întreprinderi de mari dimensiuni, care provin din alte sectoare şi sunt dispuse să facă investiţii substanţiale, pot prin strategii agresive să cucerească rapid cote mari de piaţă şi să contribuie astfel la consolidarea sectorului;

- *achiziţia de întreprinderi concurente,* este un mijloc foarte rapid de consolidare a unui sector. Dobândind o poziţia mai puternică, este posibilă raţionalizarea producţiei, reducerea costurilor de producţie şi prin consecinţă, reducerea preţurilor;
- *forţe exogene.* Consolidarea unui sector poate avea loc şi sub influenţa unor factori externi - recesiunea în economie, saturarea pieţei, creşterea preţurilor materiilor prime, schimbări demografice, noi stiluri de viaţă a consumatorilor.

Atunci când se iau măsuri de consolidare a unui sector, trebuie evitate unele capcane, precum: atacarea unor segmente unde concurenţa este solidă - „folosirea forţei brute –, folosirea resurselor în exces în raport cu concurenţa existentă şi cu rezultatele care se pot obţine, ignorarea sau neînţelegerea strategiilor întreprinderilor concurente etc.

Aşadar, fiecare sistem concurenţial se caracterizează prin surse specifice de avantaj concurenţial. Strategiile folosite fiecăruia din aceste sisteme se prezintă în tabelul 6.1.

Tabelul 6.1. Relaţia sistemului concurenţial-strategie[73]

Sistemul concurenţial (caracteristici)	Strategie
Volum - Număr de întreprinderi concurente slabe. Întreprinderea lider foarte rentabilă; - Întreprinderile concurente marginale obţin profituri numai în conjuncturi favorabile.	- Creştere mai rapid decât întreprinderile concurente pentru a-şi îmbunătăţi poziţia privind costul; - Atenţie la stabilitatea sistemului.
Specializare - Mai multe întreprinderi foarte rentabile (care domină nişele) - Partea centrală a fiecărei nişe sursă de adăpost, graniţe evolutive şi în concurenţă severă; - Întreprinderi urmăritor, nerentabile	- Focalizarea eforturilor pe nişe sustenabile; - Maximizarea avantajului de costuri specifice fiind liderul nişei; - Minimizarea penalităţii privind costurile partajate, împingând costurile specifice cât mai departe posibil.

[73] Strategor, *op.cit.* 2005, p. 75.

Tabelul 6.1. *continuare*

Fragmentare - Multe întreprinderi mici concurente care intră şi ies continuu din sector - Marje diferite şi instabile - O întreprindere mare este dezavantajată în raport cu una mică.	Pentru o mare întreprindere: - fie îşi izolează activitatea şi o gestionează ca o întreprindere mică sau mijlocie (lucru dificil) - fie transformă activitatea într-o activitate de volum sau de specializare, dacă este posibil.
Impas - Nicio întreprindere concurentă nu are cotă de piaţă absolut mare; - Dacă nimeni nu-şi reduce producţia, toată lumea pierde bani; - Întreprinderile cele mai moderne sunt cele mai îndatorate, cele mai obsolete şi cele mai solide financiar.	- Concentrare şi înţelegere sub protecţia puterilor publice, sau: - controlul unei pieţe locale (zonă geografică sau clientelă specifică); - localizarea investiţiilor acolo unde costurile factorilor de producţie sunt cele mai favorabile; - dezvoltarea propriei tehnologii şi susţinerea acesteia.

Tipologia activităţilor, esenţială în înţelegerea mediilor concurenţiale, devine un preambul la orice analiză de mediu concurenţial într-un sector. Ea se materializează, de asemenea, sub formă de diferite reprezentări ale modalităţii de a realiza rentabilitatea. În figura 6.23. sunt evidenţiate relaţiile existente între rata de rentabilitate a capitalurilor investite (rentabilitate a investiţiei – RRI) şi cota de piaţă, (volum).

BCUIAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

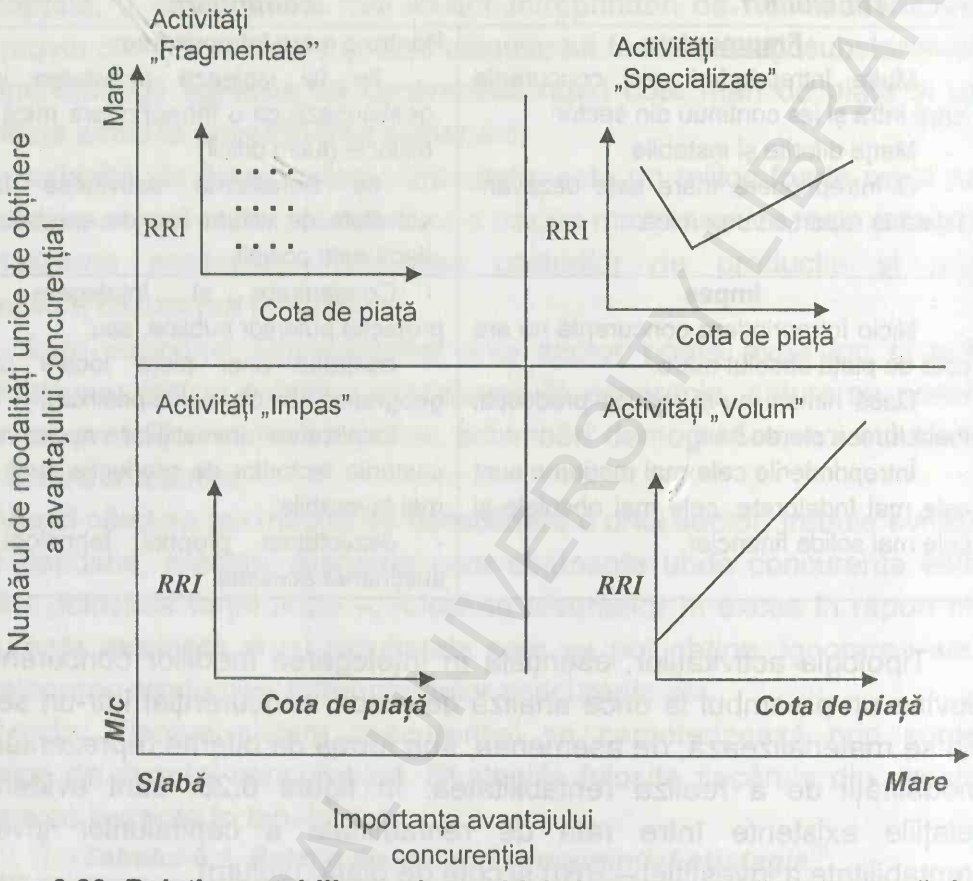


***Figura 6.23. Relația rentabilitatea investiției şi cota de piață. Grila nouă de analiză BCG*[74]**

Pentru fiecare din aceste tipuri de sisteme concurențiale se recomandă o anumită strategie, funcție de relațiile existente între rata randamentului investit (RRI) şi cota sa de piață.

Din reprezentările grafice, rezultă că în activitățile „Volum", cota de piață şi rentabilitatea investițiilor sunt strâns legate, aici efectul de experiență având un rol decisiv, volumul oferind un avantaj important de cost. Dimpotrivă, în sistemele în impas, rentabilitatea, este strict independentă de mărime. Aici, nici volumul, nici diferențierea nu creează un avantaj concurențial substanțial, barierele la intrare sunt cvasi inexistente, tehnologiile sunt uşor disponibile, iar rentabilitatea, pe

[74] C. Marmuse, *op.cit.*, p. 256; M. Gervais, „*Stratégie de l'entreprise*", 5e, édition, Economica, Paris, 2003, p. 81.

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ansamblul întreprinderilor concurente, este slabă. Strategia constă în a modifica regulile jocului în aşa fel încât să se obţină nişe de apărat sau efecte de volum localizate. În sistemele fragmentate, coexistă numeroase situaţii şi mărimea nu este un factor explicativ al performanţei. Mărimea poate fi chiar o sursă a unui handicap, deoarece factorii de diferenţiere sunt multipli şi foarte evolutivi. Cheia reuşitei este capacitatea de adaptare la schimbările de pe piaţă. Dimpotrivă, la aceeaşi mărime sectorul cuprinde întreprinderi „mai mult sau mai puţin rentabile" în funcţie de pertinenţa opţiunii de diferenţiere a acestora. Aşadar, rentabilitatea nu mai este, în mare măsură, funcţie de cota de piaţă. În sfârşit, în activităţile specializate există mai multe surse de diferenţiere care permit crearea de nişe strategice de apărat, pe perioade mai mari. În aceste sectoare, curba „îndoită" arată clar pericolul de „împotmolire pe calea de mijloc", semnalată atât de P. Drucker[75], cât şi de M. Porter[76]. Diferenţierea permite asigurarea rentabilităţii fără efectul de volum (produsele de lux) în timp creşterea graduală a mărimii, a taliei (pierdere de diferenţiere) duce, o perioadă de timp, la o scădere a rentabilităţii, în timp ce efectul de experienţă nu are legătură cu efectul de diferenţiere.

Potrivit noii matrice BCG, aşa cum s-a arătat, întreprinderea concurentă câştigătoare nu este numai aceea care satisface exigenţele de competitivitate ale unui domeniu, dar şi aceea care anticipează, chiar creează condiţiile de restructurare a sectorului, (condiţie esenţială de succes în activităţile „Impas" şi „Fragmentate"). Opţiunile strategice sunt prin urmare numeroase. Poate fi vorba de evoluţie[77]:

- de la fragmentare la specializare, apoi la volum;
- de la volum la impas (situaţie frecventă atunci când experienţa poate fi uşor copiată);
- de la specializare la fragmentare.

6.3. Metode de analiză multicriterială

Aşa cum s-a arătat, matricea BCG, foloseşte, în analiză, doi indicatori: cota relativă de piaţă şi rata de creştere a pieţei, a sectorului. Practica a

[75] P. Drucker, *„L'entreprise face à la crise mondiale"*, InterEditions, Paris, 1981.
[76] M. Porter, *„Choix stratégiques et concurrence"*, Economica, Paris, 1982.
[77] M. Gervais, *„Stratégie de l'entreprise"*, 5e édition, Economica, Paris, 2003, p. 82.

arătat că atractivitatea unei piețe poate să depindă, la fel de bine, şi de alți indicatori, precum accesibilitatea la aceasta, mărimea ei, existența unei rețele de distribuție organizată sau o legislație favorabilă, absența unor firme concurente puternice etc.

Totodată, avantajul concurențial deținut de o întreprindere poate să provină dintr-o imagine de marcă, dintr-o întreprindere comercială, dintr-un avans tehnologic etc., chiar dacă cota relativă de piață este mică comparativ cu întreprinderea concurentă, cea mai puternică. Când compania IBM a lansat pe piață, în Europa, computerul personal, în anul 1982, forța sa competitivă era foarte slabă, dacă se dă crezare matricei BCG, întrucât cota sa de piață era zero. Pentru mulți analişti, capacitatea concurențială a companiei IBM era percepută ca foarte mare datorită importanței know-how-ului său tehnologic, resurselor sale disponibile şi voinței sale de a reuşi pe această piață.

Era evident că şi alți indicatori trebuie luați în considerare pentru a măsura corect potențialul de atractivitate şi de competitivitate al unei întreprinderi, în loc de a folosi un singur indicator: prin dimensiune, era necesar să se aleagă un set de indicatori de atractivitate şi un set de indicatori de competitivitate.

În acest sens au fost elaborate mai multe liste de asemenea indicatori[78].

Cabinetele de consultanță anglosaxone au elaborat matrice multicriteriale pentru analiza portofoliului de activități, matrice mai mult sau mai puțin derivate din matricea BCG, care au avut ambiții uneori mai mari şi mai calitative.

Principalele matrice folosite în analiza multicriterială sunt: *matricea GE–McKinsey, matricea Arthur D. Little* şi *matricea PIMS*, care se referă la universuri concurențiale diferite. Toate aceste trei matrice au acelaşi obiectiv: poziționarea activităților întreprinderii pe matrice şi stabilirea unui diagnostic al situației portofoliului de activități. Totodată, acestea au permis

[78] D. E. Abell, J. S. Hammond, „*Strategic Market Planning*", Englewood Cliffs, N - J, Prentice Hall, 1979, p. 214; G.S. Day, „*Strategic Market Planning*", St. Paul West Publishing Company, 1984, p. 89; P. McNamee, „Competitive Analysis Using Matrix Display", *Long Range Planning*, vol. 17, June 1984, p. 98; A. C. Hax, N.S. Majluf, „*Strategic Management: An Integrative Perspective*", Englewood Cliffs, N - J, 1984, p. 134.

efectuarea de precizări referitoare la evoluția – posibilă, dezirabilă sau necesară – a portofoliului de activitate.

6.3.1. Matricea atractivitatea sectorului/atuuri (poziția concurențială) - Matricea GE – McKinsey

6.3.1.1. Restructurarea companiei General Electric

În timp ce multe companii americane foloseau matricea „rata de creştere a activității/cotă de piață", elaborată de Boston Consulting Group, alte societăți de consultanță, printre care McKinsey şi Arthur D. Little, elaborau propriile lor matrice pentru analiza portofoliilor de activități, menite să elimine unele din lacunele matricei BCG.

În anul 1968, compania General Electric avea în nomenclatura sa de fabricație trei game de produse - motoare de avioane, calculatoare de mare capacitate şi centrale nucleare - şi era organizată în 200 de centre de profit şi 145 de departamente, unități de producție, ale căror granițe fuseseră delimitate pe baza criteriilor de control financiar. În acea perioadă, compania se confrunta cu serioase dificultăți financiare, ceea ce a impus reorganizarea planificării strategice. Inițial, compania General Electric luase în considerare matricea BCG pentru a evalua pozițiile diferitelor unități de afaceri. Apoi, aceasta s-a adresat societății de consultanță McKinsey căreia i-a solicitat să-i facă o altă propunere care să permită restructurarea portofoliului de unități de afaceri, selecționarea şi păstrarea numai acelor unități care puteau să fie şi să rămână mult timp numărul 1 sau 2 în sectorul lor de activitate.

Imediat ce Jack Welch a devenit preşedinte - director general, în anul 1981, acesta a procedat la restructurarea portofoliului de unități de afaceri.

Datorită restructurării, compania a cedat unități de afaceri în valoare de nouă miliarde de dolari - de la produse electrice de uz casnic la mine - şi a achiziționat noi activități. La începutul anilor 1990, compania General Electric avea o altă înfățişare. În anul 2001, compania General Electric ocupa primul loc în lume din punctul de vedere al capitalizării bursiere[79].

Procesul de restructurare a companiei a fost desfăşurat potrivit recomandărilor făcute de McKinsey.

[79] G. Pellicelli, *op.cit.*, p. 396.

6.3.1.2. Variabilele matricei

McKinsey a propus o matrice care evaluează calitativ şi complex poziția concurențială a întreprinderii. Răspunzând la una din criticile făcute la adresa matricei BCG, McKinsey a considerat că poziția concurențială, competitivitatea nu se bazează numai pe costuri şi prețuri, ci pe o mulțime de factori care determină forța relativă a întreprinderii, în raport cu întreprinderile concurente (calitatea produselor, imaginea de marcă, măsura în care sunt stăpânite tehnologiile, accesul la rețele de distribuție etc.). De asemenea, McKinsey a încercat să depăşească o altă limită a matricei BCG: măsurarea atractivității segmentelor strategice. McKinsey a recomandat o planificare potrivit criteriilor care pun pe prim plan strategiile, condițiile exterioare şi interne ale diferitelor unități de producție, unități care au fost numite *unități de afaceri strategice* - strategic business unit (UAS), noțiune foarte apropiată de noţiunea de domenii strategice de activitate folosită de matricea BCG sau arie strategică de afaceri (ASA). McKinsey a conceput o matrice cu nouă cadrane, denumite celule, în care UAS, sunt calificate, potrivit potențialului lor de concurență, evaluat în funcție de atractivitatea sectorului, pieței pe care operau, a mediului lor concurențial şi de capacitatea lor de a crea un avantaj concurențial - poziția lor concurențială. De aici şi denumirea de matricea GE–McKinsey.

Ca şi matricele BCG şi ADL, matricea GE–McKinsey este concepută pe baza a două variabile, altele, însă, decât cele din matricea BCG: atractivitatea sectorului şi atuurile întreprinderii (unității strategice de afaceri), de unde şi denumirea matricea atractivități/atuuri, întrucât pune în evidență, pentru fiecare segment strategic, atuurile întreprinderii şi atractivitățile sectorului. Mai precis, matricea atractivitate/atuuri poziționează fiecare unitate strategică de afaceri, potrivit a) atractivității sectorului, pieței acesteia şi b) atuurilor concurențiale ale întreprinderii – UAS – pe piața respectivă. Atractivitatea poate fi identificată cu ajutorul unei analize PESTEL sau al unei analize a celor 5 forțe concurențiale; atuurile pot fi relevate prin cartografierea activităților sau printr-o analiză a lanțului de valoare. De fapt, matricea GE- McKinsey este o formă de vizualizare a SWOT, în care atractivitățile corespund factorilor cheie de succes ai mediului înconjurător, iar atuurile reprezintă capacitatea strategică a fiecărei unități strategice de afaceri.

6.3.1.3. Etapele folosirii matricei GE-McKinsey

În folosirea matricei GE-McKinsey se parcurg următoarele etape[80]:

1. Stabilirea unităților strategice de afaceri

UAS sunt câmpuri de luptă concurențiale, au reguli de joc proprii care trebuie respectate în confruntare. Însă fiecare UAS se caracterizează prin gestionarea mai multor factori de succes şi nu a unui singur factor - costul - cum este în matricea BCG.

Această optică multicriterială face diferența dintre cele două metode: în metoda GE McKinsey, este vorba de prezența a mai multor întreprinderi concurente care acționează în acelaşi sector, dar cu abordări diferite.

Din punct de vedere metodologic, metoda GE McKinsey se foloseşte în activitățile care au o anumită omogenitate pe plan industrial şi/sau economic (grupe de produse la fabricarea cărora se foloseşte aceeaşi materie primă, destinate aceleaşi utilizări, comercializate pe aceeaşi piață etc.).

Odată ce activitatea a fost stabilită, se procedează, în continuare, la poziționarea ei pe filieră sau pe filierele[81] cărora aparține aceasta; cu alte cuvinte se stabileşte:

- locul activității în cadrul procesului de transformare amonte - aval;
- legăturile pe care aceasta le are cu alte activități în cadrul sectorului filierei;
- gama de bunuri şi servicii pe care aceasta le realizează în fiecare etapă a proceselor de producție şi de comercializare;
- utilizările finale posibile şi criteriile de cumpărare a bunurilor şi serviciilor pe care le vinde aceasta.

Filiera industrială este „suma tuturor operațiilor de producție şi comercializare care sunt necesare pentru a trece de la una sau mai multe materii prime de bază la un proces obținut în stadiul final, adică în mâinile utilizatorului[82].

2. Poziționarea strategică a întreprinderii pe diferitele sale UAS, segmente strategice

Poziționarea strategică a întreprinderii pe diferitele sale UAS se realizează în trei etape:

---

[80] M. Gervais, „*Stratégie de l'entreprise*", 5e édition, Economica, Paris, 2003, pp. 84-88.

[81] Ibidem, p.83.

[82] J. Parent, „Filiéres de produit, stades de production et branches d'activité", *Révue de l'Économie Industrielle*, nr.7, 1er trimestre, 1979, p. 89.

a) evaluarea interesului strategic (a atractivității) al segmentelor pe care o întreprindere doreşte să le cucerească;
b) evaluarea atuurilor întreprinderii în diferite segmente;
c) poziționarea segmentelor pe grila de analiză ABC.

a) Evaluarea interesului strategic (atractivității sectorului), al segmentelor pe care o întreprindere doreşte să le cucerească.

O problemă principală în evaluarea strategiei unei întreprinderi diversificate este problema atractivității sectorului în care aceasta pătrunde. Cu cât este mai atractiv sectorul, cu atât se deschid întreprinderii perspective mai bune, pe termen lung, de obținere a profitului.

Atractivitatea sectorului se apreciază pe baza a trei elemente:

- *Atractivitatea fiecărui sector existent în portofoliul de activitate al întreprinderii.* Este suficient de atractiv sectorul, pentru a lucra în acesta? Ideal este ca fiecare sector în care a investit întreprinderea să treacă prin testul „grad de atractivitate".

- *Atractivitatea fiecăruia din sectoare în comparație cu alte sectoare.* Întrebarea la care trebuie primit răspuns în legătură cu acesta este: „care sectoare sunt cele mai atrăgătoare şi care sunt cele mai puțin atrăgătoare?". Ierarhizarea UAS, a sectoarelor potrivit atractivității constituie o premisă a deciziei privind repartizarea resurselor.

- *Atractivitatea tuturor sectoarelor ca o grupă unitară.* În legătură cu acesta se pune întrebarea: „cât de atractiv este setul de sectoare strategice?".

Această evaluare presupune cunoaşterea obiectivelor generale ale întreprinderii. În funcție de natura şi ordinea de prioritate a acestora, criteriile de apreciere a atractivității UAS, a segmentelor strategice pot fi definite şi apoi ierarhizate. Întreprinderile, ale căror venituri şi profituri se creează, în principal, pe seama tipurilor de activități ale sectoarelor neatractive, trebuie să analizeze problema restructurării portofoliului de activități.

Cabinetul de consultanță McKinsey a elaborat o serie de criterii, de indicatori folosiți în evaluare atractivității sectorului, UAS (tabelul 6.2.).

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

***Tabelul 6.2. Criteriile, indicatorii, care pot fi folosiți în evaluarea atractivității sectorului, UAS*[83]**

Mărimea pieței
Cote de piață şi rata de dezvoltare, de creştere a pieței
Marjele de profit ale sectorului
Intensitatea concurenței
Factori sezonieri şi ciclici
Compatibilitatea dintre lanțul de valoare al sectorului şi lanțurile de valoare ale afacerilor întreprinderii
Compatibilitatea dintre resursele necesare luptei în sector şi disponibilitățile de resurse ale întreprinderii
Oportunități emergente în sector
Amenințări la stabilitatea sectorului
Gradul de risc şi de incertitudine
Nivelul prețurilor
Rentabilitatea sectorului
Solvabilitatea clienților
Presiuni ecologice
Constrângeri legale
Climatul social

b) Evaluarea atuurilor întreprinderii în diferite UAS, segmente strategice.

Potrivit cabinetului de consultanță McKinsey, principalii indicatori, criterii de evaluare a atuurilor întreprinderii pe UAS, pe segmente – poziția concurențială a întreprinderii, forța competitivă a acestora sunt: (tabelul 6.3.).

[83] Întocmit după J.P. Helfer ş.a., *op.cit.*, p. 151 şi G. Pellicelli, *op.cit.*, p. 395; A. Thompson, A. Strickland III, *„Strategic management"*, McGraw-Hill, New-York, 1998, p. 89.

BCUIASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Tabelul 6.3. Criterii, indicatori ai poziției concurențiale, ai forței competitive (atuuri)[84]

Cota relativă de piață
Rata de creştere
Controlul competențelor şi al capacităților necesare
Calitatea produselor
Lărgimea gamei de produse
Marjele de profit comparabil cu cele ale întreprinderilor concurente
Capacitatea de a lupta cu întreprinderile concurente prin caracteristicile produselor şi serviciilor, calitate şi alte performanțe
Imaginea de marcă
Competitivitatea prețurilor
Imaginea, reputația întreprinderii
Calitatea produselor
Inovare, C&D
Disponibilitate de resurse pentru a alimenta factorii cheie de succes
Capacitatea de negociere cu furnizorii şi clienții
Know-how deosebit al managementului

Metodologia folosită în analiza atuurilor întreprinderii în matricea GE-Kinsey este apropiată de cea folosită în matricea ADL în analiza pieței concurențiale a întreprinderii şi se bazează pe alegerea celor mai pertinente criterii diferite pentru a măsura poziția întreprinderii, pe principalii factori cheie de succes din sector.

Întrucât fiecare situație este specifică, lista de criterii pertinente trebuie să fie stabilită de la caz la caz, ceea ce explică faptul că o grilă multi-criterii este obligatoriu proprie unei anumite întreprinderi, unități strategice de afaceri. Alegerea criteriilor nu este o sarcină uşoară, ea trebuie să fie rezultatul unor eforturi conjugate ale mai multor funcțiuni ale întreprinderii şi nu numai ale funcțiunii marketing.

Contrar metodei BCG, notele de atractivitate şi competitivitate se bazează, în general, pe evaluări subiective. Procesul de evaluare poate însă să câştige obiectivitate interpersonală, în măsura în care se face apel la mai mulți evaluatori independenți, evaluatori care se confruntă pentru a explica deosebirile şi dezacordurile sesizate şi a stabili un punct de vedere comun.

[84] Ch. W. Hofer, D. Schendel, „Strategy Formulation: Analytical Concepts", *West Publishing Company*, 1978, p. 82.

Definirea fiecărui criteriu precum şi a semnificaţiei acestuia trebuie dată foarte precis.

În continuare are loc ponderarea criteriilor de atractivitate a sectorului, a pieţei, a forţei concurenţiale, totalul ponderărilor fiecărui criteriu fiind egal cu 1.

Apoi se calculează nota ponderată pentru fiecare unitate strategică de afaceri. În tabelul 6.4. se prezintă un exemplu de calcul.

Tabelul 6.4. Indicatorii, ponderile, notele ponderate pentru DAS 1, DAS 2 şi DAS 3[85]

	DAS 1			DAS 2			DAS 3		
	Ponderi	Notă	PxN	Ponderi	Notă	PxN	Ponderi	Notă	PxN
Atractivitatea sectorului									
Mărimea sectorului	0,1	4	0,4	0,1	4	0,4	0,1	2	0,2
Rata de creştere	0,2	2	0,4	0,25	4	1	0,2	1	0,2
Nivelul preţurilor	0,2	3	0,6	0,05	5	0,25	0,05	1	0,05
Rentabilitatea sectorului	0,2	4	0,8	0,25	4	1	0,2	2	0,4
Solvabilitatea clienţilor	0,15	3	0,45	0,5	5	2,5	0,1	1	0,1
Presiuni ecologice	0,05	3	0,15	0,05	3	0,15	0,05	2	0,1
Constrângerile legale	0,05	3	0,15	0,25	4	1	0,15	2	0,3
Climat social	0,05	2	0,1	0	0	0	0,15	1	0,15
Nota de atractivitate	**1**		**3,05**	**1**		**6,3**	**1**		**1,5**
Cota relativă de piaţă	0,15	4	0,6	0,1	3	0,3	0,1	2	0,2
Rata de creştere	0,15	2	0,3	0,2	4	0,8	0,15	1	0,15
Calitatea produselor	0,1	3	0,3	0,05	5	0,25	0,05	1	0,05
Gama de produse	0,15	4	0,6	0,25	4	1	0,2	2	0,4
Imaginea de marcă	0,05	3	0,15	0,05	5	0,25	0,1	1	0,1
Competitivitatea preţurilor	0,1	3	0,3	0,05	3	0,15	0,05	2	0,1
Imaginea întreprinderii	0,1	3	0,3	0,25	3	0,75	0,1	2	0,2
Calitatea personalului	0,05	2	0,1	0,05	4	0,2	0,1	1	0,1

[85] J. P. Helfer ş.a., *op.cit.*, p. 151.

Tabelul 6.4. *continuare*

Inovare, C&D	0,15	2	0,3	0	0	0	0,15	2	0,3
Nota de forță competitivă	**1**		**2,95**	**1**		**3,70**	**1**		**1,60**
Partea UAS în CA totală		0,35			0,51			0,14	
Cota de piață a UAS		0,4			0,2			0,1	

c) Poziționarea segmentelor a UAS pe grila de analiză ABC

Plecând de la cele două axe – axa atractivității şi axa atuurilor – şi ținând seama de evaluările făcute în matricea ADL (figura 6.24.) se pot distinge trei zone mari: A, B şi C (figura 6.24.).

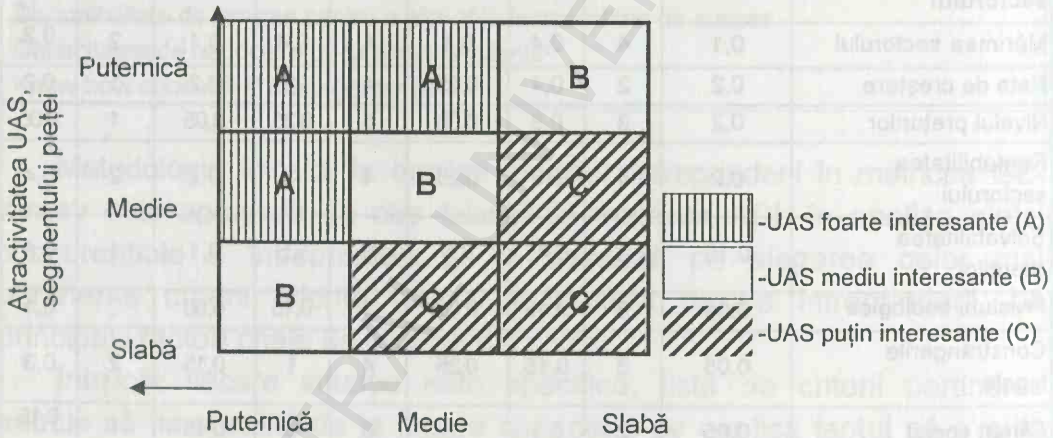


Figura 6.24. Configurația matricei GE–McKinsey[86]

- zona A corespunde segmentelor UAS foarte atractive în care întreprinderea dispune de bune atuuri; este o zonă interesantă strategic, merită să se investească;

- zona B, grupează segmentele clasificate ca mediu interesante. Funcție de aportul lor la rezultatele activității, *UAS* sunt împărțite în *„producătoare de profit"*, *„câştigătoare"*, *„perdante"* etc. (figura 6.25).

[86] A. Thompson, A. Strickland III, *„Strategic Management"*, McGraw Hill, New-York, 1998, p. 183.

- zona C opusă, grupează segmente, UAS ale căror atractivități și forță concurențială sunt medii, chiar slabe; este vorba de activități puțin interesante, sau chiar fără interes, în care întreprinderea se află prost plasată comparativ cu întreprinderile concurente, strategia fiind de a recolta cât mai mult posibil din ce s-a semănat, să nu se mai investească sau să se dezinvestească, să se reducă pe cât posibil costurile pentru a obține maximum de profit;

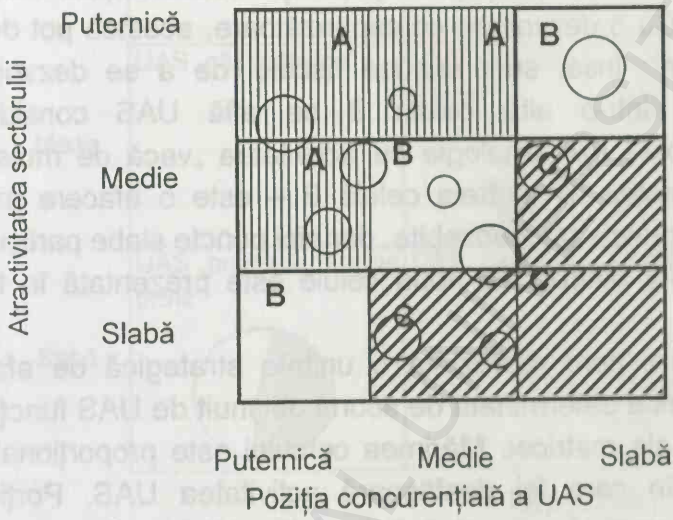


Figura 6.25. Matricea generică GE-McKinsey[87]

Compania General Electric a folosit pentru zonele respective denumirile de „segmente verzi, galbene și roșii[88] iar pentru matrice denumirea „ecranul activităților GE". Întrucât se concentrează pe relevarea unităților strategice de afaceri și sectoarele în care ar trebui să se investească sau să se reducă investițiile, matricea se mai numește și „strategia semafoarelor de circulație a GE"[89]. Compania Shell a folosit această matrice sub denumirea de „matrice de politică economică".

UAS aflate în trei din cele nouă celule ale matricei sunt caracterizate drept UAS „câștigătoare" – celule A – și sunt cele mai dorite afaceri.

---

[87] C. Hill, G. Jonnes, *„Strategic Management"*, Houghton Mifflin, N-Y, 1998, p. 73.

[88] D.L. Rogers, *„Essentials of Business Policy"*, Harper and Row, N-Y, 1975, p. 83.

[89] G. Dessler, F. A. Starke, D.J. Cyr, *„La gestion des organisations, Principes et tendances au XXI-e siècle"*, Editions du rénouveau pédagogique Inc. 2004, p. 201.

Acestea se regăsesc în sectoarele cu atractivități de la medie la puternică şi au o poziție concurențială de la medie la puternică. UAS aflate în alte trei celule – celule C – sunt caracterizate ca UAS „perdante", care generează pierderi, ceea ce este mai puțin de dorit. Acestea au o poziție competitivă relativ slabă şi se regăsesc în sectoarele neatractive. O celulă UAS aflată într-o celulă neatractivă „celula B" este considerată „semn de întrebare", „dilemă". Ca şi în matricea BCG, activitățile „semne de întrebare" au un viitor incert, dar au potențial promițător şi poziție concurențială slabă în sectoarele atractive. Cu o dezvoltare corespunzătoare, acestea pot deveni activități „câştigătoare"; însă, sunt supuse riscului de a se dezvolta în activități „perdante". Într-o altă celulă B se află UAS considerată „producătoare de profit". Prin analogie cu activitatea „vacă de muls" din matricea BCG, activitatea din a treia celulă B – este o afacere medie. Aceste afaceri nu au puncte tari deosebite, dar nici puncte slabe particulare. Configurația activităților dintre cele nouă celule este prezentată în figura 6.26.

În matrice, fiecare cerc reprezintă o unitate strategică de afaceri. Poziția fiecărui cerc este determinată de scorul obişnuit de UAS funcție de cele două elemente ale matricei. Mărimea cercului este proporțională cu mărimea sectorului în care îşi desfăşoară activitatea UAS. Porțiunea haşurată a cercului reprezintă cota relativă de piață a UAS respective.

Folosirea matricei GE McKinsey are implicații strategice evidente. UAS perdante trebuie scoase din structura organizatorică a companiei, trebuie lichidate. Pozițiile UAS „câştigătoare" şi „câştigătoare în dezvoltare" trebuie consolidate, dacă este necesar prin cash-flow-uri. Întreprinderea trebuie, de asemenea, să se îngrijească de UAS „dilemă selectate" în încercarea de a le transforma UAS în „câştigătoare".

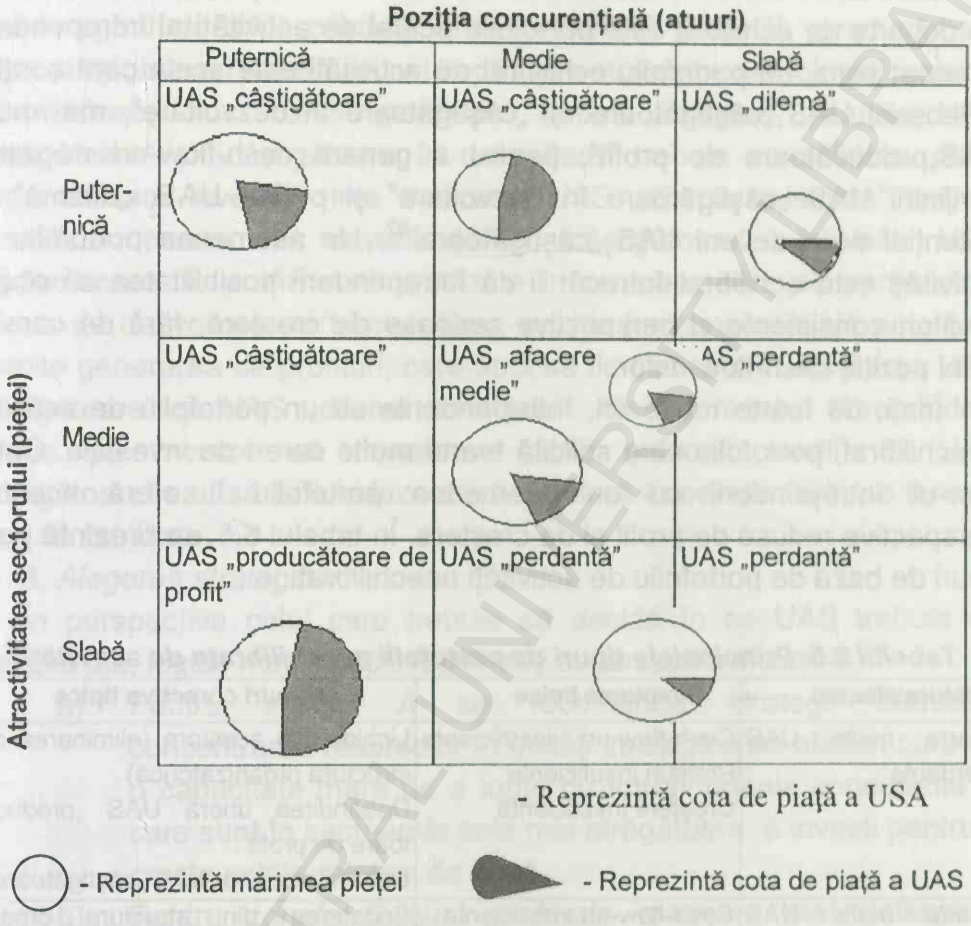


Figura 6.26. Matricea GE McKinsey potrivit naturii activităților[90]

Dacă UAS „producătoare de profit" sunt localizate în sectoare în care perspectivele pe termen lung sunt reduse, ele trebuie să-şi folosească poziția puternică competitivă pentru a genera profit, care apoi să fie investit în sprijinirea UAS „câştigătoare" şi a UAS „dilemă". Întreprinderea trebuie, fie să transforme „UAS medii" în UAS „câştigătoare", fie să le scoată din structura organizatorică deoarece au încasări improbabile majore pe termen lung[91].

[90] Adaptat după Ch.W. Hoffer, D. Schendel, *„Strategic Formulation: Analitical Concepts"*, *West Publishing Company*, 1978, p. 34.

[91] Ch. W. Hill, G.R. Jones, *„Strategic Management Theory. An Integrated Approach"*, Second Edition, Houghton Miflin Company, Boston, 1992, p. 284.

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Unul din obiectivele folosirii matricei GE McKinsey este de a stabili cât de departe de echilibru este portofoliu actual de activități al întreprinderii. În acest sens, un portofoliu echilibrat de activități este acela care conține îndeosebi UAS „câştigătoare" şi „câştigătoare în dezvoltare", mai multe UAS„producătoare de profit", pentru a genera cash-flow-uri necesare sprijinirii UAS „câştigătoare în dezvoltare" şi puține UAS, „dilemă" cu potențial de a deveni UAS „câştigătoare"[92]. Un asemenea portofoliu de activități este echilibrat întrucât îi dă întreprinderii posibilitatea să obțină profituri consistente şi perspective serioase de creştere, fără de care ar slăbi poziția cash-flow-urilor.

Însă, de foarte multe ori, întreprinderile au un portofoliu de activități neechilibrat, portofoliu care solicită foarte multe cereri de investiție. Cash-flow-ul întreprinderii cu un asemenea portofoliu îi oferă acesteia perspective reduse de profit şi de creştere. În tabelul 6.5. se prezintă patru tipuri de bază de portofoliu de activități neechilibrat.

Tabelul 6.5. Principalele tipuri de portofolii neechilibrate de activități[93]

Natura afacerii	Simptome tipice	Măsuri corective tipice
Foarte multe UAS „perdante"	Cash-flow-uri insuficiente Profituri insuficiente Creştere insuficientă	Lichidare a acestora (eliminarea din structura organizatorică) Dobândirea unora UAS „producătoare de profit" Dobândirea unor UAS „câştigătoare"
Foarte multe UAS „dilemă"	Cash-flow-uri insuficiente Profituri insuficiente	Scoaterea din structura organizatorică, lichidarea UAS „dilemă selectate"
Foarte multe UAS „producătoare de profit"	Creştere insuficientă Cash-flow-uri excesive	Dobândirea unor UAS „câştigătoare" Sprijinirea, dezvoltarea UAS „dilemă selectate"
Foarte multe UAS „câştigătoare în dezvoltare"	Cereri excesive de cash-flow-uri Cereri excesive de management Creştere instabilă şi profituri instabile	Scoaterea din structura organizatorică a UAS „câştigătoare în dezvoltare", dacă este necesar Dobândirea unor UAS „producătoare de profit"

[92] Ch.W. Hofer, D. Schendel, „Strategy Formulation: Analytical Concepts", *West Publishing Company*, 1978, p. 82.

[93] C.W. Hofer, M. J. Davoust, „*Successful Strategic Management*", A. T. Kearney, 1977, p.52.

Dacă se are în vedere împărțirea celor nouă celule ale matricei în cinci categorii: de UAS „câştigătoare", „perdante", „dilemă", „producătoare de profit" şi „afaceri medii", atunci implicațiile strategice ale folosirii matricei GE–McKinsey sunt: UAS „perdante" trebuie lichidate, pozițiile UAS „câştigătoare" şi „câştigătoare în dezvoltare" trebuie consolidate, dacă sunt necesare investiții nete de cash, UAS „dilemă selectate" trebuie dezvoltate pentru a deveni UAS „câştigătoare"; întrucât UAS „producătoare de profit" sunt localizate în sectoare care au perspective reduse de dezvoltare pe termen lung, poziția lor concurențială puternică permite generarea de profituri, care apoi să fie investite în sprijinirea UAS „câştigătoare" şi UAS „dilemă selectate". Managementul întreprinderii trebuie să încerce să transforme UAS „afaceri medii" în UAS „câştigătoare" sau să le lichideze dacă nu oferă în perspectivă, pe termen lung, rentabilitate.

3. *Alegerea strategiilor*

În perspectiva celui care trebuie să decidă în ce UAS trebuie să investească, logica matricei GE McKinsey sugerează trei acțiuni:[94]

a) Pentru *zonele A* se recomandă strategii ofensive; concentrarea resurselor în unități strategice de afaceri care au o capacitate mare de a lupta cu întreprinderile concurente şi care sunt în sectoarele cele mai atrăgătoare; a investi pentru a creşte cotele relative de piață.

b) Pentru *zonele B* sunt preferate manevre mai defensive; selectarea minuțioasă a unităților strategice de afaceri care se află în poziție intermediară urmărind creşterea sistematică a marjelor de profit.

c) Pentru *zonele C* se recomandă fie dezinvestirea sau prelevarea resurselor în unitățile strategice de afaceri care se află în sectoarele cu cea mai slabă atractivitate şi care au capacități modeste de a lupta, cel puțin pentru faptul că există o prezumție rezonabilă în legătură cu o redresare reuşită.

Corespondența între zone şi strategii nu este strict obligatorie. Există, întotdeauna o marjă de depreciere potrivit poziției concurențiale viitoare dorite şi perceperea factorilor de evoluție. De exemplu, dacă se doreşte

[94] G. Pellicelli, *op.cit.*, p. 394.

trecerea unei UAS din zona B în zona A, acesteia i se poate aplica, fără dificultate, o strategie de investiții mai ambițioasă.

Mai concret, funcție de poziția ocupată, de cota de piață, de profit şi de orientarea investițiilor, principalele opțiuni strategice pe care le au diferite unități strategice de afaceri plasate în matricea GE–McKinsey sunt în număr de şase[95]:

- *Să investească pentru a păstra poziția.* Să încerce să oprească erodarea poziției investind resursele necesare pentru a compensa forțele negative care vin din mediul înconjurător şi exercită presiuni asupra poziției concurențiale.
- *Să investească pentru a cuceri cote de piață.* Să atace întreprinderile concurente, încercând să-şi amelioreze poziția concurențială, chiar dacă trebuie să sacrifice profituri.
- *Să investească pentru a recupera pozițiile pierdute.* Să încerce să recâştige aceste poziții, modificând, înlocuind strategia care s-a dovedit a fi greşită.
- *Să investească selectiv.* Să încerce să-şi consolideze pozițiile pe anumite segmente strategice şi să nu investească în segmentele pe care poziția este slabă.
- *Să investească puțin.* Obiectivul este „de a recolta" cât se poate de mult din ce s-a „semănat", investind cât mai puțin posibil şi încercând să se obțină maximum posibil de profit şi de lichidități (cash-flow).
- *Să dezinvestească.* Să vândă şi să lichideze unitățile de afaceri care nu sunt considerate ca strategice.

Strategiile care corespund fiecăreia dintre cele nouă situații ale matricei fiecărei UAS sunt prezentate în figura 6.27.

[95] D. Aaker, „*Developing Business Strategy*", Wiley, N-Y, 1998, p.149.

Atractivitatea pieței	Forța competitivă – poziția concurențială (atuuri)		
	Puternică	**Medie**	**Slabă**
Puternică	*Dezvoltare* Investire Menținerea lideriatului A	*Dezvoltare selectivă* Creștere selectivă Consolidarea atuurilor A	*Selectare* Investire pentru dezvoltarea atuurilor sau pentru retragere Găsirea de nișe unde pot fi dobândite competențe Încheierea de alianțe B
Medie	*Dezvoltare selectivă* Menținerea pozițiilor concurențiale Evaluarea investițiilor substanțiale A	*Selectare* Limitarea investițiilor Concentrarea pe segmente cu risc redus B	*Dezinvestire selectivă* Limitarea investițiilor Căutarea de nișe de risc redus C
Slabă	*Rentabilizare* Valorificarea pozițiilor cucerite Neinvestire B	*Dezinvestire selectivă* Retragere progresivă Abandonarea UAS-urilor mai puțin rentabile Flexibilizarea costurilor fixe C	*Dezinvestire* Planificarea cesiunilor Dezinvestire la timp C

Figura 6.27. Strategiile potrivit poziției unității strategice de afaceri în matricea GE-McKinsey[96]

Mai concret, cu un număr lărgit de elemente de strategie de referință, principalele caracteristici ale strategiilor ce se recomandă să fie folosite în fiecare celulă din cele trei zone sunt prezentate pe scurt, în tabelul 6.6.

Strategiile A, B, C sunt, *a priori*, similare cu cele propuse de BCG: strategia A corespunde cuceririi unor cote mari de piață în DSA „vedetă"; strategia B – dorinței de a reține maximum de lichidități ale DSA „vacă de muls" strategia C – dezinvestirii progresive în DSA „piatră de moară".

Dacă se face o comparație cu strategiile care se recomandă în matricea ADL se observă că acestea sunt identice cu cele recomandate de matricea GE–McKinsey şi anume:

- strategia abandonului sau dezinvestirii, în cazul UAS cu atuuri şi

[96] J. P. Helfer, ş.a, *op.cit*, p.153.

atractivități slabe;
- strategia dezvoltării naturale pentru a menține poziția de lider în segmentele atractive unde UAS are o poziție favorabilă;

strategia dezvoltării selective în segmentele din zona intermediară mai mult sau mai puțin apropiate de fiecare din raționamentele anterioare şi inserate între UAS „dilemă" (sector foarte atractiv, poziție concurențială slabă) şi UAS „vacă de muls" (sector slab, dar atractiv şi unitate strategică în poziție concurențială puternică) la cealaltă extremitate.

Tabelul 6.6. Caracteristicile strategiilor în zonele A,B,C[97]

Elementele strategiei	Strategia		
	Zona A Investiții/creştere	Zona B Selecție/rezultate	Zona C Recoltare
Investiții	De privilegiat	De selecționat	De minimizat De dezinvestit
Risc	De acceptat	De limitat	De evitat
Cotă de piață	De mărit agresiv	De protejat; de axat pe segmente şi piețe cu potențial puternic de rentabilitate şi creştere	De neglijat, în favoarea rentabilității imediate
Preț	De redus pentru a mări cota de piață	De stabilizat pentru a mări marja globală	De mărit, chiar cu riscul pierderii în volum
Produse	De crescut volumul, noi produse	De schimbat mixul şi de specializat	De eliminat produsele cu marjă de profit slabă
Cercetare-dezvoltare Costuri	De sporit eforturile de cercetare Folosirea economiilor de scară şi a efectului de experiență	De încurajat eforturile de dezvoltare De redus costurile variabile; de economisit cheltuielile fixe	De abandonat cercetarea – dezvoltarea De simplificat sistematic structurile pentru a reduce la minimum costurile fixe
Personal	Programe de angajare şi deformare	A limita angajarea	De blocat angajarea şi de elaborat programe de reconversie profesională

Cele patru categorii de segmente strategice evidențiate prin metoda BCG se regăsesc în matricea GE–McKinsey în patru colțuri şi în acelaşi loc, ca şi în metoda ADL (figura 6.28.).

[97] Întocmit după *Revue Grandes Ecoles à Nancy*, Rhone-Poulenc, no. 35, 1976.

Poziția concurențială a unității	Atractivitatea sectorului: Puternică	Medie	Slabă
Puternică	Menținerea poziției de lider, cost care costă	Menținerea poziției. Se urmărește dezvoltarea	Rentabilizare
Medie	Creșterea eforturilor, „a încerca mai mult". Îmbunătățirea poziției. Pericol de marginalizare	Rentabilizare prudentă	Retragere selectivă, progresivă (segmentare)
Slabă	Dublarea mizei sau abandonare	Retragere progresivă și selectivă	Abandonare Dezinvestire

Figura 6.28. Matricea GE-McKinsey[98]

Matricea GE-McKinsey poate fi adaptată pentru a o utiliza de către întreprinderi ce acționează pe mai multe piețe naționale sau zone geografice diferite. Unitățile strategice de afaceri situate în matrice reprezintă, în asemenea situații, zone geografice sau țări diferite. Folosirea matricei GE – McKinsey în poziționarea activităților internaționale poate permite punerea în evidență a atuurilor particulare pe zone geografice ținând seama de atractivitățile oferite de acele zone. Evaluarea fiecărei unități strategice de afaceri are la bază două elemente:

- potențialul de piață al zonei geografice respective;
- riscul global al acestei zone geografice, integrând criterii de risc foarte diverse: politic, economic, industrial, social etc. (figura 6.29.).

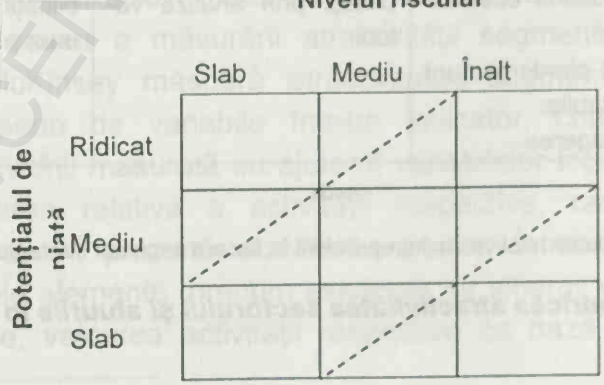


Figura 6.29. Matricea GE-McKinsey aplicată pe plan internațional[99]

[98] Întocmit după Strategor, *op.cit.*, 4e édition, 2005, p. 279.

În figura 6.30. se prezintă sintetic principalele direcții strategice funcție de nivelul atractivităților segmentelor strategice, unităților strategice de afaceri şi de nivelul atuurilor întreprinderii.

Atractivitățile relative ale unităților strategice de afaceri, ale segmentelor strategice			
puternice	*Testarea cu prudență a punctelor forte* • Poziționare „oportunistă" - testarea perspectivelor de creştere - urmărire prudentă sau retragere dacă creşterea susținută nu este asigurată	*Creştere selectivă* • Selecționarea domeniilor unde atuu-rile superioare pot fi păstrate • Concentrarea investițiilor pe aceste domenii	*Luptă dură* • Concentrarea eforturilor pe menținerea atuurilor deosebite • Menținerea structurii marjelor, dacă este necesar investind
medii	*Creştere limitată sau retragere* • Căutarea de posibilități de dezvoltare cu risc redus • În caz de insucces, retragerea	*Dezvoltare selectivă* • Concentrarea investițiilor şi dezvoltarea numai în segmentele cu: - rentabilitate bună - risc relativ slab	*Păstrarea avantajului* • Dezvoltarea capacității de a crea obstacole concurenței • Evitarea investițiilor pe scară largă • Îmbunătățirea rentabilității prin creşteri de productivitate.
slabe	*Reducerea pierderilor la minimum* • Evitarea pierderilor - neîncurajând investițiile - reducând costurile fixe • Dacă pierderile sunt inevitabile: - retragerea	*Recoltare intensă* • Găsirea unor mutații de costuri fixe versus costuri variabile • Maximizarea rentabilității prin analiza valorii	*Recoltare selectivă* • Reducerea nivelului de risc la minim în mai multe segmente • Salvardarea rentabilității chiar cu prețul unor pierderi de piață
	slabe	medii	puternice

← Atuurile relative ale întreprinderii în fiecare segment strategic, UAS →

Figura 6.30. Matricea atractivitatea sectorului şi atuurile în acest sector[100]

[99] S. Oréal, *op.cit.*, p. 217.

[100] K. Ohmae, *„Le génie du stratège"*, Paris, Dunod, Paris, 1991, p. 121.

6.3.1.4. Utilitatea şi limitele folosirii matricei GE- McKinsey în elaborarea strategiilor[101]

Folosind acelaşi model de evaluare a poziției concurențiale ca şi în matricea ADL, acest model are aceleaşi avantaje - universalitate şi realism - şi aceleaşi limite - subiectivism şi empirism.

Matricea GE–McKinsey este o îmbunătățire substanțială a matricei BCG, întrucât este mai comprehensibilă şi elimină simplificările şi presupunerile nejustificate ale abordării BCG. Matricea GE–McKinsey evaluează poziția concurențială a întreprinderii sub aspect calitativ şi complex în locul indicatorului cotă relativă de piață, cum se procedează în matricea BCG. Răspunzând criticilor aduse matricei BCG, matricea GE–McKinsey, recunoaşte *prima limită* a matricei BCG şi anume că lupta de concurență nu se bazează numai pe cost sau preț, ci pe o multitudine de factori care determină forța relativă a întreprinderii comparativ cu întreprinderile concurente (calitatea produselor, accesul la canale de distribuție, imagine de marcă etc.). În acest sens matricea GE-McKinsey este superioară matrice BCG. Matricea GE–McKinsey, ca şi matricea ADL, propune o listă indicativă de factori cheie de succes posibili, care sunt aleşi şi ponderați în aşa fel încât să evidențieze caracteristicile specifice ale activităților. Fiecare activitate este evaluată pe baza acestei combinări de factori, obținându-se, în acest fel, valoarea medie ponderată care va fi folosită la poziționarea unităților strategice de afaceri pe axa orizontală a matricei.

Matricea GE–McKinsey încearcă să surmonteze *a doua limită* a matricei BCG, aceea a măsurării atractivității segmentelor strategice. Matricea GE–McKinsey măsoară atractivitatea segmentelor strategice combinând o serie de variabile într-un indicator, combină valoarea intrinsecă a activității măsurată cu ajutorul variabilelor legate de ciclul de viață, cu valoarea relativă a activității respective, care corespunde interesului pe care-l prezintă activitatea pentru întreprindere şi care depinde de unele elemente, precum existența de sinergii cu alte activități din întreprindere, valoarea activității respective ca bază de experiență,

[101] Întocmit după: M. Gervais, „*Stratégie de l'entreprise*", 5e édition, Economica, Paris, 2003, pp. 89 – 90; C. Marmuse, *op.cit.*, pp. 380 – 381; G. Pellicelli, *op.cit.*, pp. 393-395; Strategor *op.cit.*, 2005, p. 280; J. P. Helfer ş.a. *op.cit.* pp. 152-153; J. J. Lambin *op.cit.*, pp. 377-378; G. Johnson ş.a. *op.cit.*, 2008, pp. 342-343.

bariere la intrare în sector, gestionarea unui factor cheie critic etc. Prin aceasta, matricea GE–McKinsey elimină *a treia limită* a matricei BCG - ipoteza independenței totale dintre domeniile de activitate strategică, ştiind că majoritatea întreprinderilor diversificate este prezentă în domenii care întreţin între ele legături tehnologice şi comerciale.

Matricea GE–McKinsey, deşi este mai complexă decât matricea BCG, are două avantaje față de aceasta. *În primul rând,* faptul că are 9 cadrane, celule în loc de patru cum este în matricea BCG. Însă, în posibilitatea stabilirii unei poziții medii, managerii trebuie să fie deosebit de selectivi în concluziile lor. Încurajând arbitrajul în cazurile indecise, matricea GE–McKinsey este mai puțin mecanicistă comparativ cu matricea BCG. *În al doilea rând,* cele două axe ale matricei GE–McKinsey nu se bazează pe simple măsurători (cote relative de piață şi rată de creştere). Aşa cum s-a arătat, atuurile pot rezulta foarte bine şi din alți factori decât cota de piață, iar atractivitățile nu se limitează la ratele de creştere ale sectorului. Matricea GE–McKinsey se bazează, deci, implicit pe un demers de diagnostic strategic, ceea ce face din ea un instrument mai elaborat decât matricea BCG.

Sub diferite aspecte, matricea GE–McKinsey reia logica matricei BCG, însă elimină toate ipotezele constrângătoare ale acesteia.

Matricea GE–McKinsey se deosebeşte - de matricea ADL şi prin aceea că este măsurată prin factori cheie de succes mai numeroşi şi ponderați unii în raport cu alții. Pentru a evalua atractivitatea unui sector, se reţin criteriile susceptibile de măsurare a valorilor absolute, dar şi relative ale domeniului de activitate. Dacă, de exemplu, întreprinderea şi-a fixat un obiectiv de creştere, ea va reține intensitatea concurențială, rata de creştere, prezența eventualelor bariere la intrare, dar şi potențialul de dezvoltare al întreprinderii. În plus, strategiile de urmat sunt indicate precis pentru fiecare zonă. Rezultă aşadar că aceasta se bazează pe o abordare calitativă pe fiecare element al matricei.

Avantajul esențial al matricei GE–McKinsey constă în procesul care este necesar elaborării matricei cât şi în prezentarea grafică finală a acesteia. Demersul implică o reflecție asupra factorilor concurențiali şi de atractivitate din sectoarele unde concurează întreprinderea.

Sintetizând, avantajele principale proprii matricei GE–McKinsey sunt:

- introducerea de valori intermediare între noțiunile „puternică/

slabă" şi „ridicată/scăzută";

- folosirea unui set mai larg de variabile valorice strategice, în timp ce matricea BCG are la bază numai doi indicatori - cota relativă de piaţă şi ritmul de creştere a domeniului de activitate. Matricea GE–McKinsey, cu cele nouă celule, ia în considerare mai mulţi factori în stabilirea, pe termen lung, a domeniului de atractivitate şi a poziţiei concurenţiale;
- indicarea direcţiilor alocării resurselor întreprinderii. Ceea ce este mai important, este faptul că matricea cu nouă celule, indică direcţiile mişcării resurselor întreprinderii către tipurile de afaceri care, probabil, vor realiza avantaj concurenţial şi vor putea să funcţioneze mai bine decât alte tipuri. Este greu să te ridici împotriva concentrării resurselor în acele domenii strategice de activitate, în acele unităţi de afaceri strategice care se bucură de o mai mare atractivitate şi de o mai puternică forţă concurenţială, împotriva abordării selective a investirii în domeniile strategice de activitate care ocupă poziţii intermediare, împotriva retragerii resurselor din domeniile de activitate care nu au atractivitate şi nici o forţă concurenţială dacă nu au potenţial ridicat necesar să-şi refacă poziţiile[102];
- permiterea integrării în analiză a criteriilor cheie ale domeniilor strategice, fără a se focaliza obligatoriu pe variabilele cantitative, cum sunt cota de piaţă şi rata de creştere;
- trecerea de la o abordare cantitativă şi oarecum statică la una mai calitativă şi mai dinamică. Raportul producţiilor cumulate este o măsură instantanee a situaţiei pe segment; ea nu permite estimarea adecvată a evoluţiei probabile a poziţiei concurenţiale, cum este cazul în matricea BCG; pentru a stabili în mod real acest lucru trebuie apreciată calitatea şi importanţa atuurilor întreprinderii în viitor, ceea ce este posibil folosind matricea GE–McKinsey;
- asigurarea unei mai mari flexibilităţi de implementare a strategiilor. Deşi strategiile A,B,C sunt apriori similare cu cele propuse prin metoda BCG - strategia A corespunde cuceririi de

[102] R.D. Thompson ş.a., *op.cit.*, p. 396.

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

cote mari de piață în DSA „vedetă", strategia B exprimă dorința de a reține un maximum de lichidități din DSA„vacă de muls" şi strategia C este considerată ca o strategie a dezinvestirii progresive în activitățile „piatră de moară", logica instrumentului este totuşi mai puțin mecanică. Corespondența dintre zonele grilei de analiză în matricea GE–McKinsey, dintre strategii, este mai puțin strictă şi unele inversări sunt posibile. De altfel, autorii modelului GE-McKinsey au atras atenția asupra faptului că strategiile A,B,C nu sunt recomandate decât cu titlu indicativ. Pe lângă formularea strategiilor, se lasă decidenților o mare libertate de manevră.

Însă, matricea GE–McKinsey are şi unele *inconveniente*. Navigarea constantă între cele două extreme – factori de competitivitate şi factori de atractivitate – reflectă lipsa de rigoare a matricei. Aşa cum s-a arătat, ea nu furnizează recomandări precise privind elaborarea strategiilor specifice; maximum ce se poate obține folosind matricea atractivitate/poziție concurențială este răspunsul la întrebarea: către care din strategii trebuie să se orienteze întreprinderea. O asemenea indicație - prețioasă, de altfel, pentru managementul portofoliului de activități al unei întreprinderi - ignoră problema coordonării strategice a diferitelor tipuri de UAS[103].

Problemele de măsurare sunt mai delicate şi riscul de subiectivitate este mult mai mare decât în metoda BCG. Riscul este generat nu numai de alegerea indicatorilor şi de eventuala lor ponderare, ci mai ales de acordarea notelor criteriilor de evaluare. Riscul de subiectivitate este mult mai mare în ceea ce priveşte indicatorii de competitivitate, unde există în mod necesar o autoevaluare"[104].

Atunci când numărul criteriilor de evaluare reținute şi numărul activităților diferite ce trebuie evaluate este ridicat, procedura devine greoaie şi solicitantă, mai ales când informațiile culese sunt puține şi imprecise.

Ca şi în cazul metodei BCG, recomandările ce decurg din analiză rămân foarte generale şi trebuie să fie precizate.

---

[103] M. Gervais, „*Stratégie de l'entreprise*", 5e édition, Economica, Paris, 2003, p. 89.
[104] J.J. Lambin, *op.cit.*, p. 380.

Demersul este parțial, se reduce la o singură variabilă, în timp ce comprehensiunea luptei de concurență impune sublinierea acțiunii reciproce pe care întreprinderile concurente o exercită una asupra alteia.

Analiza este, în esență, statică. Se ia în considerare poziția curentă a unităților strategice de afaceri şi nu se ține seama de faptul că poziția viitoare se poate schimba ca urmare a evoluției sectorului. Ea nu descrie poziția unităților strategice de afaceri de-a lungul diferitelor stadii ale ciclului de viață al sectorului. De exemplu, nu arată ce se poate întâmpla cu UAS „dilemă" atunci când sectorul intră în stadiul de creştere sau cu UAS „câştigătoare", când intră, în stadiul „shakeout".[105]

Atractivitatea unui domeniu de activitate al unei piețe poate depinde, aşa cum s-a arătat, la fel de bine, şi de alți indicatori, precum accesibilitatea pieței, mărimea acesteia, existența unei rețele de distribuție organizată, absența unor firme cunoscute puternice, etc., şi nu numai, de cota relativă de piață şi rata de creştere, aşa cum este cazul în matricea BCG. În plus, avantajul concurențial deținut de o întreprindere poate proveni de la o imagine de marcă, de la un avans tehnologic, chiar dacă cota sa relativă de piață comparativ cu cota celei mai puternice firme cunoscute este mai mică. Este cunoscut cazul companiei IBM.

O altă slăbiciune a acestei matrice constă în aceea că, pe baza ei, nu se pot stabili tipurile de UAS care sunt gata să devină învingătoare, deoarece UAS trec în stadiul de început al creşterii rapide. Este mai mult o grilă de reflecție, decât un ajutor în procesul decizional strategic.

În pofida bogăției sale calitative, legată de combinarea variabilelor folosite şi multiplicității ponderilor posibile dintre variabile, matricea McKinsey, ca şi matricea ADL, nu are caracterul instrumental al matricei BCG. În plus, consultanții sunt împinşi să pondereze criteriile şi să evalueze segmentele strategice cu un anumit subiectivism, adesea motivat de dorința de a nu contrazice pe cei care au comandat analiza. Iată, de ce această matrice, dificil de operaționalizat, dar uşor de manipulat, a încetat destul de repede să mai fie folosită în analiza portofoliului de unități strategice de afaceri[106].

---

[105] W. L. Charles, J.P. Gareth, *op.cit.*, p. 285.

[106] Strategor, *op.cit.*, 4e édition, 2005, p. 280.

6.3.2. Matricea A. D. Little (matricea ADL)

6.3.2.1 Variabilele matricei ADL

Matricea analizei portofoliului de activități A. D. Little este generalizare a matricei BCG şi este concepută pe două variabile: poziția concurențială (atuurile întreprinderii) şi maturitatea activității, sectorului (atractivitatea acestuia) Figura 6.31.

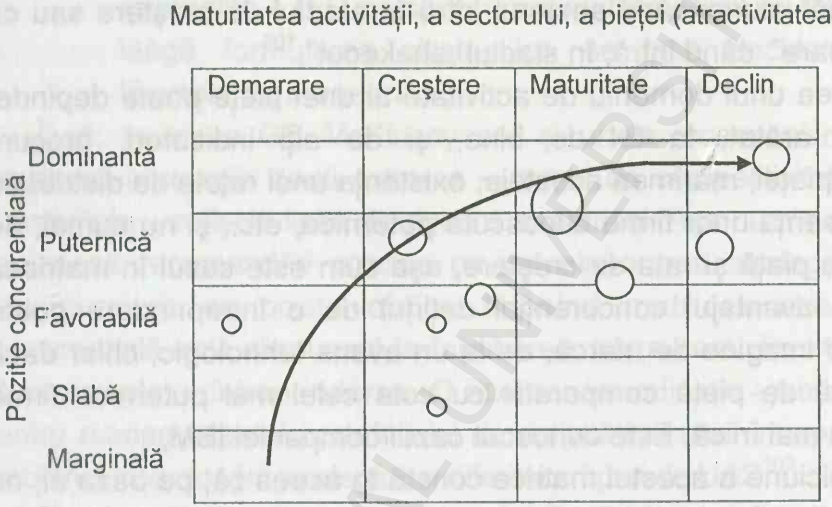


Figura 6.31. Matricea Arthur D. Little (ADL)[107]

Săgeata din matrice reprezintă parcursul unei dezvoltări „naturale" a activităților. Toate activitățile situate sub aceste linii trebuie analizate cu atenție în măsura în care ele au o poziție concurențială insuficientă, chiar dacă evoluează către stadiile avansate de maturitate.

Poziția concurențială este evaluată plecându-se de la punctele forte ale întreprinderii în raport cu factorii cheie de succes în domeniile strategice de activitate DSA. Dacă în matricea BCG poziția concurențială se stabilea prin calculul cotei relative de piață, în matricea ADL, aceasta se obține pe baza unei analize multicriteriale, întreprinderea fiind comparată pe fiecare criteriu, cu întreprinderile concurente, obținându-se un scor cuprins între 0 - poziție concurențială foarte slabă - şi 5 - poziție concurențială dominantă. Fiecare criteriu fiind ponderat funcție de

[107] M. Gervais., „*Stratégie de l'entreprise*", 5e édition, Economica, Paris, 2003, p.91.

importanța sa relativă în evaluarea globală, se obține un scor ponderat global pe sector, care indică poziția întreprinderii pe segmentul respectiv, comparativ cu celelalte. Altfel spus, poziția concurențială măsoară forța relativă a întreprinderii în raport cu întreprinderile concurente pe principalii factori cheie de succes din domeniul de activitate strategică, din segmentul strategic, din activitatea analizată. Cu cât este mai puternică poziția concurențială a întreprinderii, cu atât este mai mic riscul şi invers.

H. Bodinat şi V. Mercier - pe atunci consultanți la ADL - au propus o listă nonexhaustivă a principalilor factori de poziție concurențială[108], plecând de la principiul că orice întreprindere îşi asigură, mai întâi, resursele, apoi le transformă în produse/servicii cu un anumit cost, pentru ca, în final, să le comercializeze. Aceste trei tipuri de operații sunt, în acelaşi timp, trei niveluri la care întreprinderea poate să beneficieze de avantaje sau să suporte dezavantaje comparativ cu întreprinderile concurente. Importanța relativă a acestor trei niveluri şi, în interiorul fiecăruia, a diferiților factori, variază de la un sector la altul, dar păstrează o anumită omogenitate, dacă analiza se face în cadrul aceluiaşi sector. Suma avantajelor şi dezavantajelor permite întreprinderii să-şi stabilească situația şi posibilitățile de manevră strategică. Plecând de la aceşti factori - factori *de aprovizionare*: integrare în amonte, contract privilegiat pe termen lung, *factori de producție*: capacitatea tehnologică şi flexibilitatea unităților, productivitatea unităților, nivelul costurilor, deținerea unor produse deosebite, amplasare geografică, calitatea managementului, nivelul de integrare - amonte - aval etc., *factori de comercializare:* imagine, calitatea şi întinderea rețelelor de distribuție, valoarea produsului, lărgirea gamei de produse, condiții de comercializare, nivelul prețurilor, cotele relativă şi absolută de piață etc., *factori financiari:* portofoliul de activități, rata de îndatorare, costul datoriei, politica de dividende etc. şi folosind o metodă de ponderare şi notare, cum este cea din matricea McKinsey[109], poziția întreprinderii va fi definită ca dominantă, puternică, favorabilă, slabă sau marginală, potrivit importanței punctelor forte ale întreprinderii în raport cu întreprinderile concurente din sector (tabelul 6.7.).

---

[108] H. Bodinat (de), V. Mercier, „L'analyse stratégique moderne", *Harvard L'Expansion*, 11, Hiver 1978-1979.

[109] J.P. Helfer ş.a. *op.cit.*, p. 154.

***Tabelul 6.7. Poziţiile concurenţiale posibile şi caracteristicile lor în metoda ADL*[110]**

Poziţia concurenţială	Caracteristici
1. Dominantă	- are capacitatea de a controla comportamentul întreprinderilor concurente în ceea ce priveşte performanţele sau strategia; - dispune de o arie mai largă de opţiuni strategice, independent de întreprinderile concurente;
2. Puternică	- este capabilă de a realiza politica opţiunilor fără a pune în pericol poziţia sa pe termen lung;
3. Favorabilă	- dispune de atuuri exploatabile pentru a desfăşura anumite strategii; - are şanse foarte bune de a putea să-şi menţină poziţia sa concurenţială pe termen lung;
4. Slabă	- are performanţele suficient de satisfăcătoare pentru a-şi justifica o continuare a activităţilor sale; are însă posibilităţi de a-şi îmbunătăţi poziţia; - are şanse medii (sau inferioare mediei) de a putea să-şi menţină poziţia pe termen lung; - subzistă în general, datorită toleranţei (voite sau nu) a întreprinderilor concurente mai mari;
5. Marginală	- poate avea caracteristicile unei poziţii mai bune, are însă o slăbiciune majoră; - poate supravieţui pe termen scurt, însă trebuie să-şi amelioreze poziţia pentru a avea o şansă de a supravieţui independent, pe termen lung;

A doua variabilă, care reflectă interesul pe care-l prezintă segmentul, *maturitatea activităţii* la care acesta a ajuns, se măsoară prin poziţia pe ciclul de viaţă al activităţii: demarare, creştere, maturitate şi declin (îmbătrânire). În situarea pe aceste faze, se folosesc anumite criterii: rata de creştere a segmentului, a domeniului strategic de activitate, lărgimea gamei de produse, numărul întreprinderilor concurente, stabilitatea cotelor de piaţă, fidelitatea clienţilor, nivelul barierelor de intrare etc.

Dacă matricea BCG are 4 cadrane, matricea GE-McKinsey – 9 cadrane, matricea ADL cuprinde 20 de cadrane; cele patru faze ale ciclului de viaţă al activităţii sectorului sunt situate pe abscisă, iar poziţia concurenţială, organizată în 5 categorii – de la marginală la dominantă, pe ordonată.

[110] Întocmit după: M. Godet, *„De l'anticipation à l'action"*, Dunod, Paris, 1984, p. 94; M. Gervais, *op.cit.*, p. 90.

6.3.2.2. Fazele ciclului de viață al activității

Ciclul de viață al unei activități are patru faze: demararea, creşterea, maturitatea şi declinul.

Faza de demarare rezultă din apariția unor noi competențe de regulă, ca urmare a implementării unor inovații tehnologice (tehnologie de fabricație, noi metode de comercializare şi distribuție), conceperea unui nou produs sau serviciu, fie din compunerea unui nou ansamblu plecând de la competențe, până atunci, dispersate în activități separate unele față de altele (înregistrări audio şi video interactive, sisteme multimedia). În această fază, întreprinderea trebuie să dobândească noi competențe; cele care parvin cel mai rapid vor aduce un avantaj concurențial, adesea, decisiv pentru viitor. Activitatea în această fază are o rată de creştere relativ ridicată, adesea superioară ratei de creştere a P.I.B.

Oricare ar fi caracteristicile lor, activitățile din faza de demarare au un important risc, atât industrial cât şi financiar şi comercial.

Faza de creştere este marcată de o rată de expansiune a activității care depăşeşte ritmul de evoluție al PIB. Hotărâtoare în reuşita activității în această fază sunt producția şi distribuția. Aceste două funcțiuni ale întreprinderii regrupează, adesea, competențe a căror gestionare eficientă poate crea un avantaj concurențial prin costuri şi prin calitatea produselor, ceea ce face posibilă o penetrație mai uşoară pe piață.

Creşterea este însoțită de o nevoie crescândă de imobilizări şi de active circulante. Creşterea producției necesită noi investiții, cu atât mai mari cu cât ameliorarea competențelor de fabricație şi găsirea unor soluții de reducere a costurilor exclude un aport larg din partea subantreprenorilor, sistem utilizat, mai mult, în faza de demarare.

Creşterea vânzărilor este însoțită, de o creştere puternică a nevoilor de fond de rulment. Deşi, creşterea generează profituri ridicate, autofinanțarea rămâne insuficientă.

Pentru a reuşi într-o activitate în creştere, întreprinderea trebuie să dispună de mijloace care să-i permită să se dezvolte mai rapid decât întreprinderile concurente, şi anume:

- o capacitate financiară suficientă pentru a putea realiza investițiile necesare;
- un potențial concurențial al cărui vârf de lance constă, de regulă, într-o rețea de distribuție performantă;

- o organizare descentralizată, bazată pe o specializare pe domenii de activitate.

Dezvoltarea întreprinderii se confruntă cu o luptă de concurență foarte intensă datorită unei brusce pătrunderi pe piață a numeroase noi întreprinderi concurente.

Faza de maturitate este caracterizată printr-o stabilitate puternică a factorilor de evoluție ai jocului comercial. Fidelizarea crescândă a clienților, stabilitatea tehnologiilor al cărui ciclu de înnoire se prelungeşte, interesul redus al unor DSA pentru creştere scăzută, totul concură la stabilizarea pozițiilor, creşterea cererii finale fiind limitată şi uneori chiar inexistentă, orice creştere a activității neputându-se realiza decât în detrimentul altei întreprinderi concurente. Evoluția pozitivă a întreprinderilor concurente este tot mai dificilă şi mai costisitoare, întreprinderile marginalizate sunt confruntate cu alternativa: fie să desfăşoare o activitate limitată, fiind la discreția întreprinderilor dominante, fie să caute, printr-o strategie de diferențiere, un segment strategic unde să fie posibil să-şi creeze o poziție confortabilă, fie să abandoneze, dacă obstacolele la ieşire nu sunt foarte dificile.

Maturitatea activității este indicatorul care permite aprecierea atractivității unui sector, potențialul acestuia. Conceptul de maturitate a activității este o transpunere a ciclului de viață al unui produs. Dacă se consideră că o activitate, un sector trece prin patru faze: demarare, creştere, maturitate şi declin-îmbătrânire, atunci fiecărei din acestea îi corespund anumiți indicatori (tabelul 6.8.).

În faza de maturitate are loc, de regulă, o concentrare a producției. Dispariția a numeroase întreprinderi concurente este urmată de o reducere a presiunii asupra prețurilor, întreprinderile care au know-how-ul cel mai bun realizând profiturile cele mai mari.

Pentru identificarea fazei de maturitate se folosesc indicatori, precum saturarea pieței, inelasticitatea cererii, excedent de capacitate de producție, apariția unor produse de substituție, maturitatea tehnologiilor, satisfacerea consumatorilor.

Tabelul 6.8. Indicatorii determinării maturității unei activități[111]

Indicatori	Demarare	Creştere	Maturitate	Declin (îmbătrânire)
Rata de creştere	Mult mai rapidă decât cea a PIB>10%	Mai rapidă decât a PIB>10%	Egală sau inferioară PIB ≤10	Zero sau în declin
Potențialul de creştere	Nesatisfăcător; relativ necunoscut	Parțial nu satisface, relativ cunoscut	Satisface în ansamblu, cunoscut	Satisface, bine cunoscut
Gama de produse	Îngustă, puțină varietate	Largă, proliferare	Largă, raționalizare	Îngustă (produs de bază) sau largă dacă sectorul străluceşte
Numărul întreprinderilor concurente	Nu există o regulă generală, adesea în creştere	Maxim, apoi în diminuare	Stabil sau în diminuare	Minim
Distribuirea cotelor de piață	Nu există o regulă generală, adesea fragmentată	Concentrare progresivă (sau rapidă)	Stabilă	Concentrată sau dimpotrivă foarte fragmentată
Stabilitatea cotelor de piață	Instabilă	Progresiv stabilă	Destul de stabilă	Foarte stabilă
Stabilitatea clientelei	Instabilă	Progresiv stabilă	Stabilă	Foarte stabilă
Facilitatea accesului la sector	Uşoară	Mai dificilă	Foarte dificilă	Puțin tentantă
Tehnologie	Evoluție rapidă, tehnologie destul de prost cunoscută	Schimbătoare	Cunoscută, acces uşor	Cunoscută, acces uşor

În interiorul fazei de maturitate se pot observa trei etape:

- *maturitate crescândă*, caracterizată prin asimilarea şi producerea unor produse conexe activității principale şi care, în faza de expansiune, nu au o rentabilitate suficientă, cantitatea în care se produc fiind redusă;
- *maturitate stabilă*, în cadrul căreia atât creşterea cât şi potențialul de dezvoltare a activității devin nule;

[111] M. Godet, „*De l'anticipation à l'action*", Dunod, Paris, 1991, p. 75; J. P. Helfer ş.a. *op.cit.*, p. 156.

BCUIAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- *maturitate în declin,* caracterizată prin scoaterea din fabricație a produselor devenite mai puțin rentabile şi prin apariția produselor de substituție. Ea antrenează faza de declin.

Faza de declin este însoțită de o modificare progresivă a structurii concurențiale privind evoluția începută în faza de maturitate. Principalele întreprinderi concurente care au rămas îşi împart, aproape în întregime, piața al cărei volum descreşte într-un ritm mai mult sau mai puțin accelerat. Nu se recomandă reducerea prețurilor în această fază. Nevoile financiare nu sunt prea mari, iar nevoile de fonduri se diminuează.

6.3.2.3. Relația dintre pozițiile concurențiale, nivelul de maturitate al sectorului şi situația financiară în matricea ADL

Identificarea fiecărui domeniu strategic de activitate pe baza poziției concurențiale şi a maturității sectorului permite situarea acestuia în matricea ADL. Această reprezentare are un triplu interes:[112]

a) Matricea ADL, ajută la stabilirea strategiilor asociate fiecărei situații, deosebindu-se patru orientări: dezvoltarea naturală, dezvoltarea selectivă, reorientarea şi abandonul (figura 6.32.).

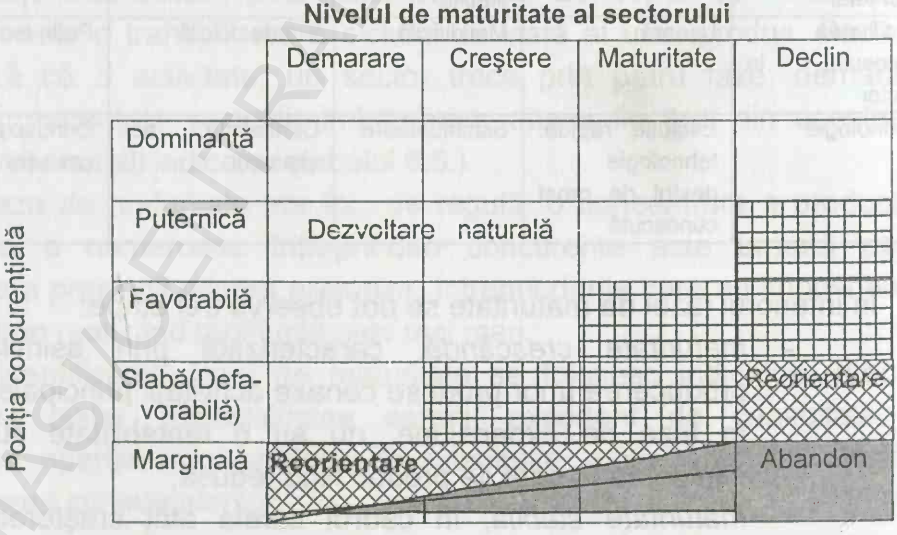


Figura 6.32. Strategiile în matricea A.D.L.[113]

[112] J.P. Helfer ş.a. *op.cit.*, pp. 156-158.
[113] H. de Bodinat, V. Mercier, *op.cit.*, p. 64.

Trebuie spus că zonele pentru care se recomandă strategia au contururi mai puțin precise, aceste contururi fiind variate chiar în lucrările ADL. Aceasta a făcut ca unii specialişti să dea diferite forme matricei ADL (figura 6.33.)

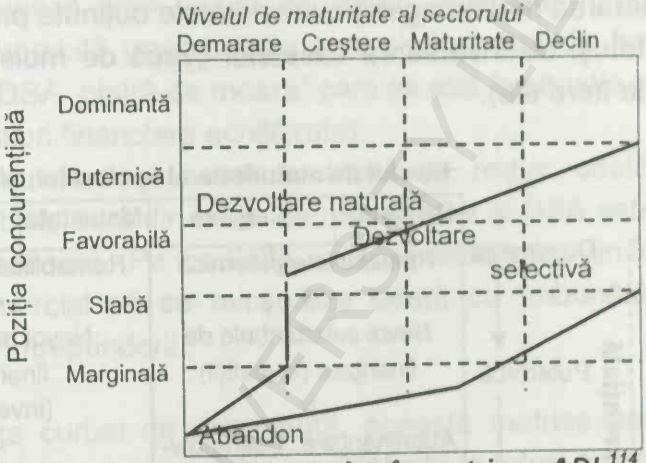


Figura 6.33. Orientări fundamentale strategice în matricea ADL[114]

Ca şi în matricea GE McKinsey aceste recomandări sunt mai puțin tranşante; ele se înscriu în zone ale căror contururi sunt mai puțin precise. De altfel, în publicațiile cabinetului Arthur D. Little, aceste contururi variază:[115]

- *dezvoltarea naturală* presupune realizarea de investiții importante, vizează activitățile unde întreprinderea are o poziție bună concurențială (activitățile „vedetă"), precum şi segmentele favorabile viitorului (în fază de demarare);
- *dezvoltarea selectivă* constă în a găsi noi nişe, unde să se investească selectiv, pentru a reorienta sau îmbunătăți o poziție concurențială, adesea, medie;
- *abandonul* se referă la activități cu poziție competitivă slabă şi la segmente noi cu risc concurențial foarte ridicat;
- *reorientarea,* de regulă are loc în pozițiile concurențiale cele mai slabe: defavorabilă şi marginală.

[114] M. Gervais, „*Stratégie de l'entreprise*", 5e édition, Economica, Paris, 2003, p. 91, Strategor, *op.cit.*, 1997, p. 109.

[115] Strategor, *op.cit.*, 1997, pp. 109-110.

b) Matricea ADL facilitează stabilirea unei legături strânse între situația strategică şi situația financiară. Sunt identificate patru cazuri pentru care trebuie stabilite deciziile strategice cu privire la echilibrele financiare (figura 6.34.).

Matricea poate fi împărţită în patru mari cadrane, ceea ce face compararea mai omogenă cu rezultatele obținute prin metoda BCG, ținând cont totuşi de inversarea casetelor „vacă de muls" şi „dilemă" (schimbă locurile între ele).

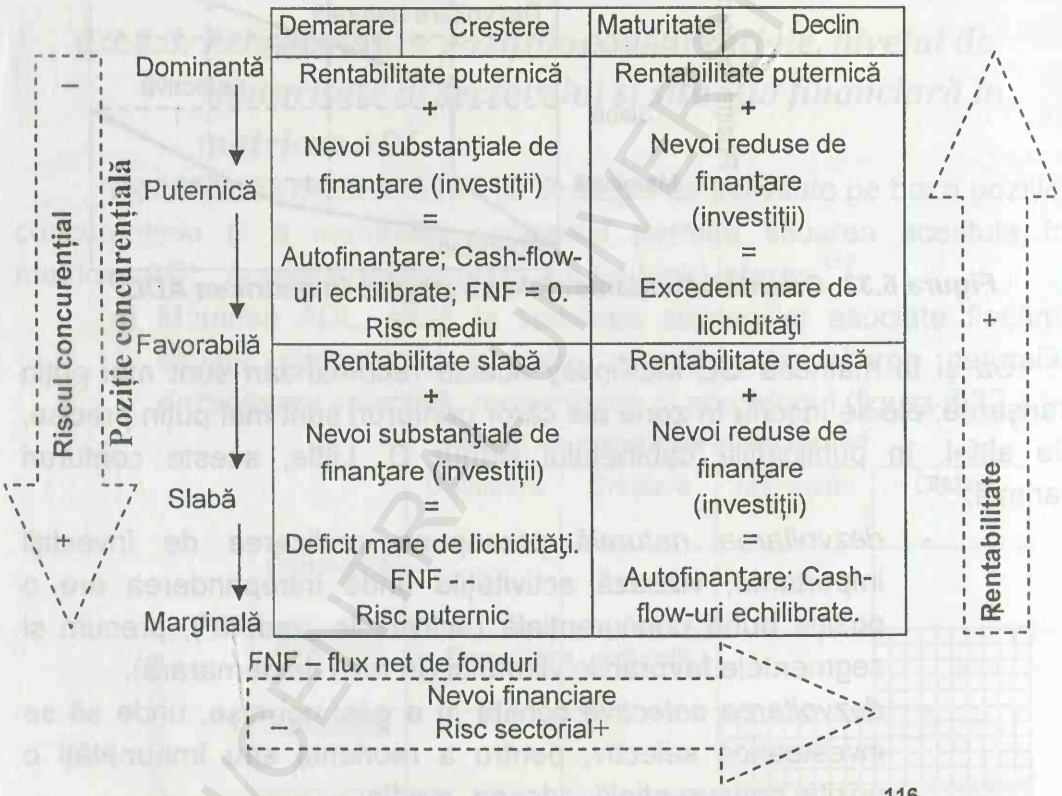


Figura 6.34. Situațiile financiare într-o matrice A.D.L.[116]

În primele două cadrane - prima coloană din stânga matricei - figura 6.36. - se situează activitatea „vedetă" (domeniul de activitate are o poziție concurențială favorabilă, ceea ce înseamnă o rentabilitate deosebită şi

[116] Întocmit după J.P. Helfer, ş.a., *op.cit.*, p. 157; *Strategor, op.cit.*, 2005, p. 279; R. Papin, *„L'Art de Diriger. Management Stratégie"*, 3e éd., Dunod, 2006, p. 424.

fluxuri de fonduri echilibrate), şi activitatea „dilemă" (domeniu de activitate se află în dezvoltare, are situaţie concurenţială slabă, rentabilitatea este, deci, slabă, iar nevoile financiare sunt importante).

În celelalte două cadrane - a doua coloană din dreapta matricei, care corespund domeniilor de activitate aflate la maturitate mai mult sau mai puţin avansată, se situează DSA „vacă de muls", care are o poziţie concurenţială foarte favorabilă (rentabilitate puternică şi flux de fonduri nete foarte pozitive), şi DSA „piatră de moară" care se află în situaţie slabă (rentabilitate slabă şi fluxuri financiare echilibrate).

Global, nevoile financiare şi riscul sectorial se reduc odată cu maturitatea DSA: investiţiile sunt din ce în ce mai reduse şi DSA este din ce în ce mai bine gestionat. Pe cealaltă axă, rentabilitatea tinde să crească, iar riscul comercial să se micşoreze odată cu îmbunătăţirea poziţiei concurenţiale a întreprinderii.

Concepută pe baza curbei de experienţă, această matrice permite găsirea unor orientări strategice principale, modificându-le totuşi funcţie de poziţia concurenţială a întreprinderii pe fiecare segment şi de faza ciclului de viaţă în care se află segmentul respectiv:[117]

- în *faza demarării,* inovarea în domeniul produselor este determinantă şi trebuie să se concretizeze printr-un efort de cercetare-dezvoltare sau cumpărare de brevete şi licenţe;
- *faza de dezvoltare*, presupune alegerea unor strategii de expansiune sau de ameliorare a poziţiei concurenţiale şi a imaginii: dezvoltarea capacităţilor de producţie, eforturi de penetrare concurenţială şi găsirea unor noi debuşeuri;
- în *faza de maturitate,* optimizarea costurilor devine o sarcină primordială şi, drept consecinţă, urmărirea acestora potrivit lanţului de valoare; aceasta înseamnă folosirea unor strategii de integrare verticală;
- *faza de declin*, de îmbătrânire, presupune, evident, noi eforturi de raţionalizare în vederea reducerii costurilor, pregătind o eventuală retragere din sector.

[117] S. Oréal, *op.cit.*, p. 212.

BCUIAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

În plus, matricea ADL permite precizarea naturii şi intensităţii strategiei ce trebuie folosită în conformitate cu poziţionarea DSA[118]:

- poziţia concurenţială dictează *intensitatea* şi *dimensiunea* efortului necesar realizării acesteia. O poziţie concurenţială puternică necesită o strategie intensă pe toate segmentele de piaţă. În schimb, această strategie în cazul unui DSA cu poziţie concurenţială slabă se va folosi numai pe un număr limitat de segmente, de nişe;
- faza de maturitate indică natura şi obiectul principal al strategiei ce trebuie operaţionalizată, aşa cum se arată în tabelul 6.9.

Tabelul 6.9. Relaţia dintre fazele ciclului de viaţă al activităţii - natura şi obiectul principal al strategiei[119]

	Axe strategice		
Faza ciclului de viaţă	**Natura strategiei**	**Obiectul principal al strategiei**	**Exemple de strategie**
Demarare	Inovare	Produse	- Inovarea tehnologică; - Achiziţionarea de licenţe;
Creştere	Dezvoltare	Distribuţie/ Imagine	- Penetrarea comercială; - Dezvoltarea de capacităţi; - Cercetarea altor pieţe;
Maturitate	Optimizare	Costuri	- Integrarea amonte/ aval; - Internaţionalizarea gamei de produse şi a producţiei;
Declin	Raţionalizare	Costuri	- „Curăţirea" pieţelor, gamelor de produse etc.

c) Matricea ADL oferă o imagine sintetică asupra unui anumit portofoliu de activităţi. În figura 6.35. se dau trei exemple de portofolii:

[118] Strategor, *„Politique générale de l'entreprise"*, 3e édition, Dunod, Paris, 1997, p. 110.

[119] Strategor, *op. cit.*, 1997, p. 110

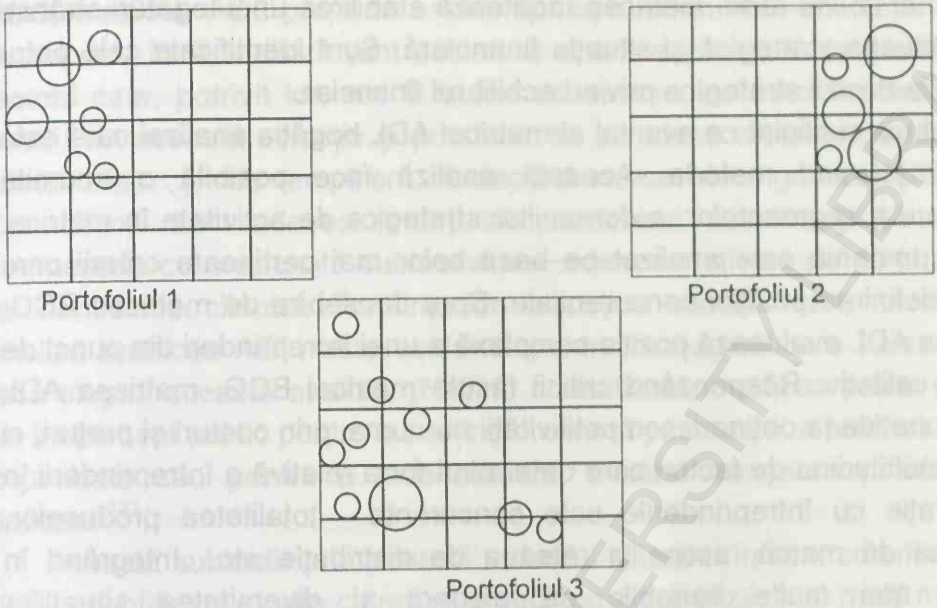


Figura 6.35. Exemple de portofolii ADL[120]

Portofoliul 1 este tânăr şi competitiv şi se caracterizează prin DSA în creştere şi o deosebită rentabilitate ca urmare a unei bune poziţii concurenţiale a domeniilor strategice de activitate.

Portofoliul 2 este matur şi competitiv, are o rentabilitate mare, excedente de lichidităţi, însă nu se întrevăd perspective de creştere.

Portofoliul 3 se referă la mai multe domenii strategice de activitate aflate în situaţii delicate; se pune problema oportunităţii dezinvestirii DSA slabe, pentru a consolida domeniile de activitate strategice în poziţii favorabile.

6.3.2.4. Avantajele şi limitele matricei ADL

Avantajele matricei ADL sunt:

- *în primul rând*, matricea permite să se stabilească strategiile generale proprii fiecărei situaţii, evidenţiind cele patru mari orientări: dezvoltarea naturală, dezvoltarea selectivă, reorientarea şi abandonul;

[120] J. P. Helfer ş.a., *op.cit.*, p. 158.

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

- *în al doilea rând*, matricea facilitează stabilirea unei legături strânse dintre situația strategică şi situația financiară. Sunt identificate cele patru situații de decizii strategice privind echilibrul financiar.

Trebuie subliniat ca avantaj al matricei ADL bogăția analizei care este posibilă folosind metoda. Această analiză face posibilă o anumită clasificare a segmentelor, a domeniilor strategice de activitate în matrice: fiecare domeniu este analizat pe baza celor mai pertinente criterii care permit definirea poziției concurențiale. Spre deosebire de matricea BCG, matricea ADL evaluează poziția complexă a unei întreprinderi din punct de vedere calitativ. Răspunzând criticii făcute matricei BCG, matricea ADL presupune ideea obținerii competitivității nu numai prin costuri şi prețuri, ci şi prin multitudine de factori care determină forța relativă a întreprinderii în comparație cu întreprinderile sale concurente - totalitatea produselor, imaginea de marcă, acces la rețeaua de distribuție etc. „Integrând în analiză mai multe variabile de alegere şi diversitatea situațiilor concurențiale, matricea ADL respectă mai corect realitatea"[121]. Ciclul de viață, ca măsură a unui sector, introduce în analiză o dimensiune esențială - cea de reînnoire a activităților. Este o variabilă mai fiabilă decât rata de creştere, care poate avea variații conjuncturale importante, şi mai dinamică, întrucât se uită nu numai la prezent şi trecut, dar poate prevedea şi viitorul.

Modelul răspunde la aceleaşi întrebări ca şi modelele anterioare, dar pleacă de la o altă logică. Dacă realitatea arată că există o relație între anumiți factori şi anumite rezultate, atunci întreprinderea dispune de un instrument de analiză temeinică; aşa dar, studiind factorii şi acționând asupra lor, este posibil să se acționeze asupra rezultatelor. Mai precis, prin observații empirice se urmăreşte să se determine care sunt relațiile care există - şi în prezența căror condiții - între strategiile adoptate, pe de o parte, şi recuperarea investițiilor şi cash-flow-urile, pe de altă parte.

În pofida bogăției sale calitative legată de combinarea variabilelor folosite şi de multitudinea ponderărilor posibile dintre variabile, matricea ADL nu are „caracterul instrumental", al matricei BCG. Dacă stabilirea gradului de maturitate pune puține probleme, nu există însă o metodă ştiințifică de evaluare a poziției concurențiale. Spre deosebire de matricea

[121] Strategor, *op.cit.*, 1997, p. 119.

BCG, matricea ADL propune o listă aproape exhaustivă de factori cheie de succes; însă, indivizii sunt acei care stabilesc pentru fiecare activitate, factorii care, potrivit lor, vor fi factori de succes, pe care îi ponderează apoi. Prin această selecție şi pondere, se introduce o puternică tentă de subiectivism şi de empirism, îndepărtându-se de rigoarea ştiințifică. Consultanții sunt adesea tentați să pondereze criteriile şi să noteze segmentele cu o anumită subiectivitate, adesea motivată de dorința de a nu contrazice clientul. Tendința de a obține scoruri mari, folosind în analiză matricea ADL, este evidentă pentru managerii care încearcă să facă singuri această analiză. „Nefiind cuantificată, matricea poate deveni un instrument politic pentru a susține o carieră personală, a justifica decizii deja luate sau pentru a face plăcere, evitând tranşarea problemelor delicate"[122].

Această subiectivitate poate fi redusă incluzând în lista criteriilor care pot fi cuantificate şi alte criterii şi, în echipa de analiză, mai mulți membrii ai comitetului de direcție şi chiar specialişti din afară.

Spre deosebire de metoda BCG, care se bazează pe un concept economic experimental recunoscut (curba de experiență), metoda ADL nu propune nici o teorie economică ce ar putea susține conceptul dinamicii concurențiale. Încercând să aducă realitatea mai aproape, matricea ADL măreşte nivelul de subiectivism şi de empirism.

Prin suplețea şi adaptabilitatea sa, matricea ADL, rămâne însă un instrument excelent de analiză a portofoliului de activități al întreprinderilor diversificate, îndeosebi, al conglomeratelor care gestionează interese aflate în societăți şi sectoare disparate.[123]

6.3.4. Modelul PIMS (Profit Impact of Market Strategies)

Modelul PIMS (Impactul profitului asupra strategiilor de marketing) proiect de cercetare lansat de Harvard Business School şi de General Electric şi pus la punct de Strategic Planning Institute Massachussets (SPI), este un instrument care foloseşte ecuații matematice (regresie) şi care permite efectuarea unei analize strategice, atât pe o bază ştiințifică cât şi de producție, şi care presupune criterii de performanță stabilite pe

[122] J.M. Ducreux, ş.a. *op.cit.* p. 61.
[123] Strategor, *op.cit.*, 1997, p. 119.

bază de comparări între activități omogene din punctul de vedere al pieţelor şi întreprinderilor concurente. Modelul răspunde la aceleaşi întrebări ca şi modelele de portofoliu clasice, dar pleacă de la o logică diferită. Dacă realitatea arată că există o relație între anumiți factori (*cauze*) şi anumite rezultate (*efecte*), atunci întreprinderea dispune de un instrument de analiză temeinică; prin consecință, studiind factorii şi acționând asupra lor, este posibil să se acționeze asupra rezultatelor.

Compararea se face potrivit cu patru puncte de vedere care urmăresc performanțele fiecărei unități strategice de afaceri dintr-o întreprindere cu unitățile aflate într-o mare bancă de date[124]:

a) Randamentul capitalului investit şi fluxurile financiare.
b) Sensibilitatea strategică, maniera în care randamentul capitalului investit şi fluxurile financiare evoluează dacă se modifică caracteristicile variabilelor modelului.
c) Strategia optimă, strategia care comportă decizii combinate permite maximizarea valorii randamentului capitalului investit.
d) O combinare a unor rezultate ale celor două elemente enumerate.

Principalele variabile folosite în acest model comparativ se împart în cinci categorii: caracteristici ale mediului de afaceri, poziția concurențială, structura procesului de producție, alocațiile bugetare discreționare şi acțiunile strategice (îndeosebi, modele de schimbare)[125].

Institutul de Planificare Strategică avea, la timpul respectiv, o bancă de date informatizate care evidenția experiența a 3000 de unități de afaceri/ strategice ce aparțineau la aproximativ 200 întreprinderi nord - americane şi europene[126]. Pentru activitățile la care participau, întreprinderile furnizau elemente de informații cu privire la: descrierea generală şi caracteristicile structurale ale domeniului „strategia concurențială şi tehnologică, mişcările strategice întreprinse în ultimii cinci ani, rezultatele financiare obținute, previziuni privind evoluțiile viitoare ale

---

[124] T. Hafsi, E. Seguin, J-M. Toulouse, „*La stratégie des organisations: une synthèse*", 2[ed] Montréal, Edition Transcontinental, 2000, p. 442.

[125] M. Côté ş.a. *op.cit.* p. 157.

[126] S. Schoefler, R. Buzell, D.F. Heany, „Impact of Strategic Planinng on Profit Performance", *Harvard Business Review*, March-April 1974; R.D. Buzell, B. Gale, „*The PIMS Principles*", Free Press, Boston, 1987, p. 43.

costurilor şi preţurilor etc. Pentru informaţiile furnizate, întreprinderile participante primeau rapoarte normative care ofereau indicaţii privind potenţialul şi rentabilitatea viitoare şi alte date mai semnificative care le permiteau acestora să simuleze mişcări strategice.

Obiectul analizelor făcute în cadrul modelului PIMS de către SPI constă în stabilirea variabilelor strategice care generează diferenţe de performanţă, de a stabili nivelul normal de performanţă pentru o anumită activitate, de a preciza cum este afectată acea activitate de schimbările de strategie şi de a identifica mişcările strategice care permit îmbunătăţirea performanţelor prin prisma rentabilităţii. Rezultatele au arătat că determinanţii esenţiali ai rentabilităţii, - pe termen lung, a acestor activităţi sunt mediul înconjurător sectorial şi rata de creştere a activităţii, poziţia concurenţială a întreprinderii, diferenţierea concurenţială (preţ, calitate) productivitatea capitalului şi muncii, politica de produse şi alocarea optimă a resurselor, îndeosebi, a cheltuielilor de C&D şi de marketing în raport cu cifra de afaceri.

Cele peste 100 de tipuri diferite de informaţii sunt folosite pentru a stabili, pe cale empirică, care sunt relaţiile care există şi în prezenţa căror condiţii - între strategiile adoptate, pe de o parte, fluxul de lichidităţi (cash flow), pe de altă parte, şi toate acestea, în raportul cu produsele şi serviciile.

Institutul a propus o listă de 32 de criterii, care, prin combinarea lor, explică aproape 70% din variaţiile de rentabilitate la capitalurile investite. Nouă dintre aceste criterii - considerate factori strategici - explicau 80% din varianta observată pe baza celor 32 de criterii[127]. Aceste rezultate nu infirmă ipotezele metodei BCG, ele pun, mai curând, în evidenţă faptul că modelul BCG este insuficient specificat pentru a avea un caracter universal.[128]

Pe baza rezultatelor, SPI a conceput un profil de întreprinderi care au o rentabilitate a investiţiilor mare şi un profil al întreprinderilor a căror rentabilitate a investiţiilor este scăzută.

Întreprinderile care au o rentabilitate a investiţiilor mare se caracterizează prin:

---

[127] P. Buigues, „*Prospective et compétitivité*", McGraw- Hill, 1985, p. 62.

[128] M. Gervais, „*Stratégie de l'entreprise*", 5e édition, Economica, Paris, 2003, p. 92.

- intensitate scăzută a investițiilor (suma capitalului fix şi capitalului circulant);
- cotă ridicată de piață;
- calitate superioară a produselor comparativ cu calitatea produselor întreprinderilor concurente;
- un grad mare de utilizare a capacităților de producție;
- eficacitate înaltă a producției (raport dintre productivitatea muncii planificată şi cea efectivă);
- costuri unitare de producție scăzute (în raport cu costurile întreprinderilor concurente).

Principala concluzie formulată în urma studiilor întreprinse - concluzie, de altfel, foarte controversată[129] - este că randamentul capitalurilor tinde să fie proporțional cu creşterea cotelor de piață (figura 6.36.).

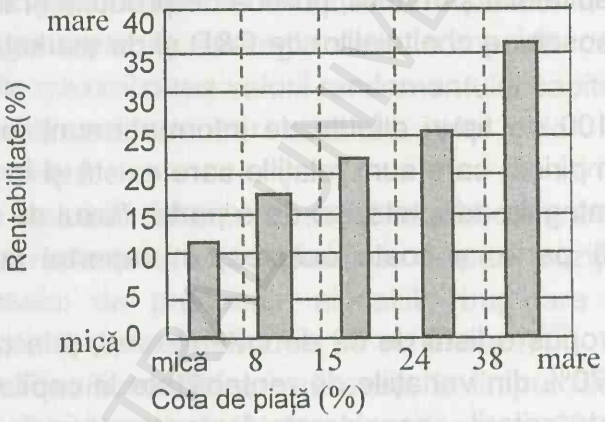


Figura 6.36. Legătura dintre rentabilitate şi cota de piață[130]

Pentru susținătorii PIMS, legăturile dintre Return on Investment (ROI) şi cotele relative de piață se explică, înainte de toate, prin folosirea activităților patrimoniale (asset turnover): întreprinderile care au cote mici de piață, au un raport între investiții şi cifra de afaceri mai mare decât întreprinderile care au cote mari de afaceri, aceasta depinzând de efectul economiilor de scară în folosirea fondurilor fixe[131].

---

[129] D. Szymanski, S. Bharadwaj, R. Waradajan, „An Analysys of the Market Share-Profitability Relationship", *Journal of Marketing*, July 1993, p. 1.

[130] J. M. Ducreux ş.a. *op.cit.*, p. 24.

[131] G. Pellicelli, *op.cit.*, p. 404.

Alte cercetări au arătat, însă, faptul că a avea cote mari de piață nu duce în mod obligatoriu la o rentabilitate mare. Nu sunt puține întreprinderile care vând produse și servicii de calitate superioară comparativ cu produsele similare ale întreprinderilor concurente în nișe de piață și care au profituri mari. Adepții PIMS au răspuns că principalul factor al superiorității unei unități strategice de afaceri în raport cu întreprinderile concurente este calitatea și că liderii de piață au tendința de a avea produse de calitate superioară comparativ cu produsele întreprinderilor concurente și ale celor care urmează acestora (market follower)[132].

Specialiștii de la Institutul de Planificare Strategică au formulat câteva reguli strategice de bază ale PIMS, din care cele mai importante sunt următoarele[133]:

- *regula 1:* cota relativă de piață este un factor de rentabilitate. Aici se regăsește efectul de experiență;
- *regula 2:* calitatea relativă a produselor (măsurată în puncte procentuale din cifra de afaceri care provin din produsele de calitate superioară produselor întreprinderilor concurente) este un factor de rentabilitate, independent de cota relativă de piață. Rentabilitatea investițiilor este evaluată funcție de două criterii: indicele calității și cota de piață;
- *regula 3:* rentabilitatea este o funcție descrescătoare a volumului de investiții;
- *regula 4:* sunt necesari 4-6 ani pentru a rentabiliza o afacere;
- *regula 5:* Cercetarea - dezvoltarea (C&D) nu este un scop în sine. Rentabilitatea investițiilor este optimă pentru un efort mediu de C&D, axată pe calitate;
- *regula 6:* regulile PIMS sunt independente de natura activităților și de produsele industriale.

În figura 6.37. sunt prezentați principalii factori care, potrivit autorilor programului PIMS, trebuie luați în considerare la evaluarea potențialului strategic al unei întreprinderi.

---

[132] Idem

[133] M. Godet, *op.cit.*, p. 103.

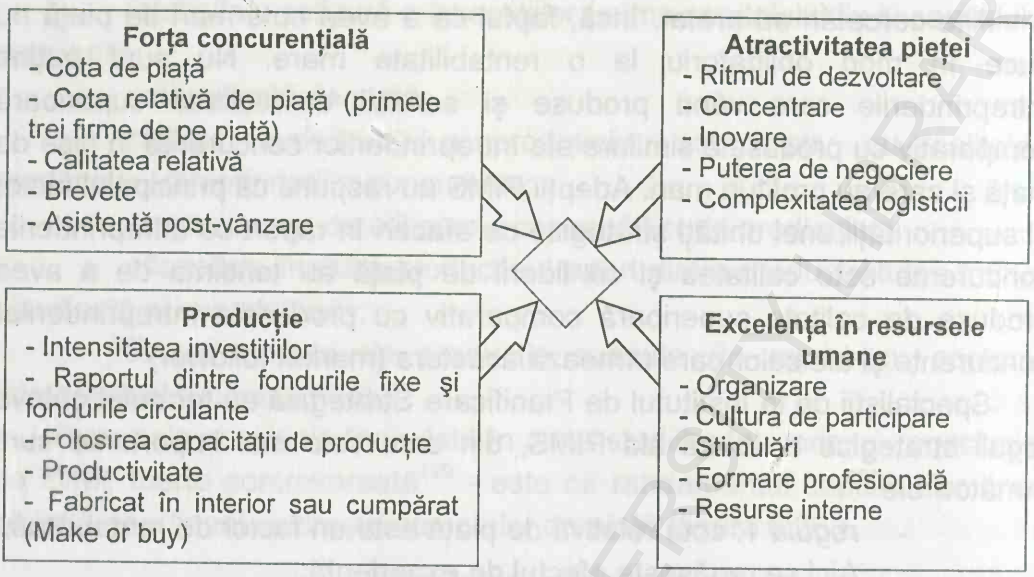


***Figura 6.37. PIMS: principalii factori de evaluare a potențialului strategic al unei întreprinderi*[134]**

Aşa cum rezultă din figură, aceşti factori sunt grupați în patru categorii: pe de o parte, cei care acționează asupra forței concurențiale şi cei care-i conferă atractivitate pieței, care sunt orientați deci spre exterior; pe de altă parte, cei care sunt orientați spre interior în raport cu capacitățile de producție, capacitatea de a manageria eficace resursele umane. Contribuția acestora este măsurată prin efectul lor asupra rentabilității investițiilor - return on investment (ROI).

Într-un alt studiu (57 de întreprinderi care desfăşurau 620 activități comerciale diferite), în care s-a urmărit să se demonstreze o corelație pozitivă între planificare şi nivelul profiturilor, au fost formulate următoarele concluzii:[135]

1. Situațiile întreprinderilor sunt previzibile.
2. S-au descoperit „legile fundamentale ale pieței" care explică 80% din ecarturile sesizate în rezultatele întreprinderii.
3. Rentabilitatea şi cash-flow-ul nu sunt foarte sensibile la intensitatea investițiilor, la productivitate, la poziția pe piață, la creşterea

[134] R. Buzzell, B. Gale, *„The PIMS Principles"*, Free Press, Boston, 1987, p. 74.

[135] S. Schoeffler, D. Robert, D.F. Heany, „Impact of Strategic Planning on Profit Performance", *Harvard Business Review*, March-April 1974, p. 137.

pieţelor servite, la calitatea produselor şi serviciilor oferite, la inovare şi diferenţiere, la integrarea verticală, la creşterea costurilor şi la efortul strategic imediat. Cei doi indicatori tind a avea legături complexe cu rezultatele producţiei.

4. Caracteristicile produselor nu au, prin ele însişi, vreun efect apreciabil asupra rezultatelor producţiei.

5. Caracteristicile produselor care exercită un efect asupra rentabilităţii şi cash-flow-ului nu evoluează substanţial şi previzibil în funcţie de strategia folosită. O „bună" strategie tinde să dea „bune" rezultate, iar o strategie „mediocră" tinde să dea rezultate mediocre.

6. Semnalele strategice clare care se bazează pe datele studiului tind să nu fie prea sensibile la micile erori sau de importanţă medie pe măsura variabilelor.

Meritul principal al modelului PIMS constă în aceea că permite o înlocuire a unei mari părţi din evaluările subiective ale modelului GE – McKinsey cu evaluări derivate empiric[136].

În tabelul 6.10. se prezintă sintetic comparativ cele patru matrice de analiză a portofoliului de activitate.

Tabelul 6.10. Comparaţie sintetică între modelele de analiză a portofoliului de activităţi strategice[137]

Element de comparaţie	Metoda			
	ADL	GE-McKinsey	BCG	PIMS
Raportul de forţe cu întreprinderile concurente	Poziţia în sector	Atuuri concurenţiale	Cota relativă de piaţă	Postură operaţională
Interes/atractivitatea sectorului	Poziţia în ciclul de viaţă	Atractivităţile sectorului	Creştere	Postură strategică

[136] T. Hafsi, F. Seguin, J. Toulouse, *„La stratégie des organisations: une synthèse"*, Montréal, Editions Transcontinental, 2000 p. 443.

[137] Întocmit după: Strategor, *„Politique générale de l'entreprise"*, *„Stratégie, structure, decision, identité"*, Dunod, 1997, p. 120; S. Oréal, *op.cit.*, p. 199, 220, 222; G. Koenig, *„Management Stratégique"*, *Projets, Interactions & Contexts*, Dunod, Paris, 2004, p. 406.

Tabelul 6.10. *continuare*

Domenii de utilizare	Întreprinderi diversificate tip conglomerate	Selectare (diversificare – „curățire"/întreprinderi diversificate cu activități legate	Activități de volum	Întreprinderi mari
Puncte slabe	Subiectivism, instrumentalitate limitată, empirism	Nonistrumentală, foarte subiectivă, grilă de triere, selectare a activităților	Reducționistă; un singur FCS: (costul)	Număr limitat de seturi de competiție
Puncte forte	Respectă dinamica şi diversitatea structurilor concurențiale	Nonreductoare, pune pe prim plan diversificarea	Instrumentalitate	Pune în valoare fiecare segment strategic, atuurile întreprinderii şi atractivitățile sectorului
	Modele calitative		Modele cantitative	

6.3.4. Modelul MACS (Market Activated Corporate Strategy)

Modelul este un model de portofoliu de activități elaborat de cabinetul de consultanță McKinsey care se bazează pe principiul parenting advantage - avantajul parental - şi care are ca obiectiv orientarea oportunităților de alocare a resurselor în vederea maximizării valorii întreprinderii.

Este vorba de o matrice (figura 6.38.) pe care se pot poziționa domeniile strategice de activități ale întreprinderii funcție de două criterii:[138]

- valoarea intrinsecă a fiecărei activități (axa orizontală);
- capacitatea grupului de a mării această valoare (axa verticală).

[138] Strategor, *op.cit.*, 2005, pp. 285-287.

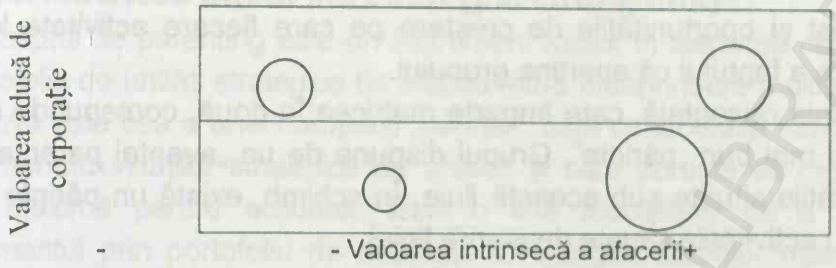


Figura 6.38. Modelul MACS[139]

Aceste axe corespund testelor 1 şi 3 formulate de M. Porter şi pe care întreprinderile le folosesc în fundamentarea deciziilor de diversificare. Primul test - *testul de activitate* - noua activitate trebuie să beneficieze de sinergii cu restul întreprinderii, în aşa fel, încât performanţele sale în cadrul grupului de întreprinderi să fie superioare activităţilor pe care le-ar fi avut sau le avea în afara grupului - şi testul 3 - *testul de plus de valoare* - costul de intrare într-un domeniu strategic de activitate nu trebuie să depăşească valoarea actualizată a cash-flow-urilor pe care poate să le obţină întreprinderea - (better of test). Problema testului costului de intrare - al doilea test - nu se pune în acest model, fiind, înainte de toate, un instrument de diagnostic al portofoliului existent; el nu abordează decât activităţile existente în grup şi nu activităţile în care acesta ar intenţiona să se diversifice.

Axa orizontală este, într-un fel, diagonala axelor matricelor clasice de portofoliu. Ea sintetizează cele două elemente ale modelelor clasice - poziţia concurenţială şi atractivitatea sectorului - într-un singur element - valoarea intrinsecă a activităţii. Raportat la categoriile matricei BCG de la stânga la dreapta se găsesc: activităţile „piatră de moară", „dilemă", „vacă de muls" şi „vedetă". Valoarea intrinsecă a fiecărei activităţi este măsurată prin valoarea actualizată a cash-flowurilor viitoare pe care activitatea este în măsură să le genereze, independent de apartenenţa sa la grup.

Axa verticală serveşte la evaluarea plusului de valoare pe care grupul îl aduce la fiecare activitate, altfel spus, nivelul de sinergie dintre fiecare activitate şi riscul activităţilor din portofoliu. Acest element este mai dificil

[139] Ibidem, p.285.

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

de cuantificat, întrucât este vorba de a izola şi valoriza elementele comune de cost şi oportunitățile de creştere pe care fiecare activitate le are ca urmare a faptului că aparține grupului.

Linia orizontală, care împarte matricea în două, corespunde criteriului de cel mai bun „părinte". Grupul dispune de un „avantaj parental" pentru activitățile situate sub această linie. În schimb, există un părinte mai bun pentru activitățile situate deasupra liniei.

Activitățile, domeniile în care întreprinderea trebuie să se dezvolte cu prioritate sunt activitățile cu valoare mare pentru care întreprinderea este cel mai bun „părinte".

Modelul MACS ajunge, în anumite situații, la concluzii care pot să pară paradoxale pentru că nu duce până la capăt logica creării de valoare[140]. Modelul preconizează dezinvestirea activităților pentru care grupul nu este cel mai bun proprietar, ceea ce poate duce la abandonarea activităților cu o mare valoare intrinsecă. De fapt, anumite activități cu valoare mare, pot găsi în afara grupului un „părinte" mai bun care va fi în măsură să le valorifice mai bine decât actualul proprietar, făcând să se bucure de sinergii mai importante. Acest „părinte" potențial este, deci, probabil dispus să plătească o primă de control mai mare, ceea ce face ca activitatea să poată fi cedată pentru un preț care depăşeşte valoarea sa intrinsecă în grupul actual. De asemenea, potrivit MACS, este pertinent să se păstreze activitățile cu valoare relativ mică, dacă grupul este cel mai bun „părinte" posibil, întrucât s-ar diminua valoare cedându-le unui proprietar mai puțin bun.

Deşi prezintă un anumit interes, modelul MACS a fost şi este puțin folosit în întreprinderi datorită dificultăților de valorificare financiară a fiecărei afaceri şi a aporturilor întreprinderii. Valorificarea aporturilor şi aplicarea criteriului celui mai bun „părinte" sunt seducătoare intelectual, dar dificil de realizat in practică. Mesajul modelului este: pentru a crea valoare, întreprinderea nu trebuie să ezite să facă cesiuni sau să renunțe la activități, adesea foarte rentabile, ea fiind incapabilă să exploateze din plin, potențialul de care dispune. În anii 1990 au avut loc un număr mare de operațiuni de acest tip, care ar părea surprinzătoare în logica portofoliului clasic de activități.

[140] Ibidem, p. 286.

6.3.5. Matricea mixul parental (parenting mix)

Conceptul de parenting este un instrument folosit în alegerea celui mai bun portofoliu de unități strategice de afaceri într-o întreprindere multiafaceri. Perspectiva este cea a unei companii „părinte", care controlează capitalul şi managementul unităților strategice de afaceri şi care doreşte să creeze o valoare maximă pentru acționari. Este o altă modalitate de a vedea managementul prin portofoliu de activități. În intențiile autorilor matricei[141] este vorba de un instrument care permite definirea competențelor fundamentale pe care centrul (compania „părinte") ar trebui să le dezvolte şi să le insufle în fiecare unitate strategică de afaceri pentru a o ajuta să-şi atingă obiectivele. Aici se pun două întrebări:[142]

- în ce măsură strategiile unităților de afaceri strategice sunt compatibile cu strategiile şi obiectivele corporației „părinte"? De exemplu, dacă întreprinderea poate avea ca obiectiv principal dezvoltarea pe piețe internaționale, cât de mult încorporează strategiile actuale şi viitoare ale diferitelor unități strategice de afaceri acest obiectiv?

- în ce măsură există compatibilitate între oportunitățile de dezvoltare ale unei unități strategice de afaceri şi capacitățile şi competențele corporației „părinte"?. De exemplu, UAS poate avea ca obiectiv dezvoltarea pe piețe internaționale, dar nu are toate capacitățile şi competențele necesare. Corporația ar trebui, în acest caz, să fie în măsură să le furnizeze.

În matricea parenting mix se prezintă diferite situații cărora le corespund strategii diferite (figura 6.39.):

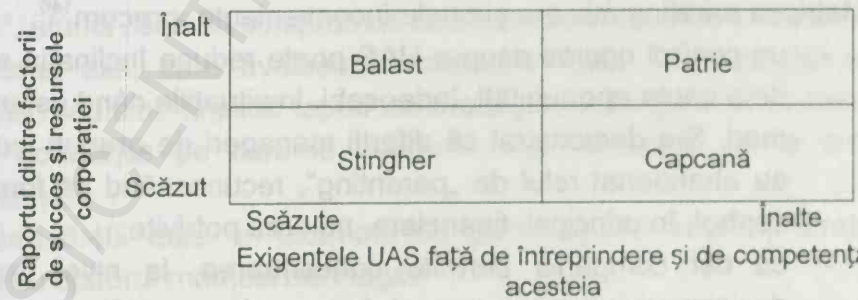


Figura 6.39. Matricea parenting mix[143]

[141] M. Goold, A. Campbell, M. Alexander, *„Corporate-Level Strategy"*, Wiley, New-York, 1994.

[142] G. Pellicelli, *op.cit.*, pp. 401-402.

[143] M. Goold ş.a., *op.cit.*, p. 49.

Semnificațiile sunt următoarele[144]:

- patrie (heartland) arată o situație când „compania părinte" adaugă valoare; această situație constituie fundamentul strategiilor viitoare;
- balast (ballast) reprezintă situația în care se află unitățile de afaceri strategice pentru care centrul nu poate să facă „mare lucru"; ele ar putea avea succes dacă ar fi independente;
- capcană (value trap) indică poziții periculoase: centrul trebuie să contribuie, dar nu are resurse; unitățile strategice de afaceri trebuie să „se deplaseze" în situaţia „patrie";
- stingher (alien) identifică situația când singura perspectivă coerentă este abandonul.

Conceptul de „pareting" incită la coordonarea acțiunii corporației față de diferite UAS şi, în plus[145]:

- pune rolul „centrului" (compania „părinte") pe primul plan în crearea de valoare şi sugerează că o strategie multibusiness nu este simplu suma a mai multor strategii de UAS;
- îndeamnă la identificarea business-urilor sau a pieţelor unde întreprinderea a acumulat principalele competențe („patrie");

Studiile ulterioare au confirmat că puține structuri corporative exercită un rol central în formularea strategiilor UAS, majoritatea managerilor acestor structuri rezumându-se la a delega acest rol şi responsabilitățile lor managerilor UAS.

Matricea pareting mix are şi unele inconveniente, precum[146]:

- un control riguros asupra UAS poate reduce înclinația acestora de a căuta oportunități, îndeosebi, în situațiile când riscurile sunt mari. S-a demonstrat că diferiți manageri de grupuri industriale au abandonat rolul de „parenting", recunoscând că formele de control, în principal, financiare, nu erau potrivite;
- cu cât compania permite concentrarea, la nivel central, a deciziei privind managementul resurselor, cu atât mai puțin sunt incitate UAS să afle ce vor clienții potențiali de la ele;

---

[144] G. Pellicelli, *op.cit.*, p. 403.

[145] M. De Kare-Silver, *„Strategy în Crisis"*, MacMillan Business, New-York, 1997, p. 28.

[146] G. Pellicelli, *op.cit.*, p. 403.

- practicarea unui management autoritar la nivel central are drept consecință lipsa de previziune și anticiparea a evoluției UAS.

6.3.6. Matricea Ashridge

Matricea Ashridge introduce un criteriu nou: compatibilitatea DSA cu competențele managementului general al întreprinderii[147]. O activitate poate fi atractivă din punctul de vedere al matricei BCG sau al matricei GE Mc Kinsey, dacă însă, managementul general al întreprinderii consideră că aceasta nu poate contribui la performanța acesteia, atunci ar fi mai bine ca această activitate să nu fie păstrată în portofoliul de activități.

Matricea Ashridge este construită pe două axe (figura 6.40.):

- Compatibilitatea dintre factorii cheie de succes pe care trebuie să-i gestioneze DSA și capacitatea strategică a managementului general. Este vorba de capacitatea managementului general al întreprinderii de a cuprinde DSA care formează portofoliul acesteia. Adesea acest element este numit *fler*.
- Compatibilitatea dintre nevoile DSA și capacitățile managementului general. Este vorba de măsurarea plusului de performanță pe care DSA sunt susceptibile să-l producă datorită competențelor, resurselor și caracteristicilor managementului general. Acest element, adesea, este denumit *beneficiu*.

Dacă managementul general nu este în măsură să perceapă ce factori cheie de succes trebuie să gestioneze DSA întreprinderii, dacă nu are „fler", atunci riscă să compromită dezvoltarea strategică a acestora.

A doua axă, care evaluează măsura în care DSA pot să aducă „beneficiu" sediului, implică faptul că managementul general ar trebui să cedeze activitățile pe care le cuprinde, dar nu poate să le crească performanța.

Figura 6.40. este un exemplu de portofoliu de activități strategice analizat cu ajutorul matricei Ashridge.

[147] M. Goold, A. Campbell, M. Alexander, „*Corporate Level Strategy*", Wiley, 1994, p. 14.

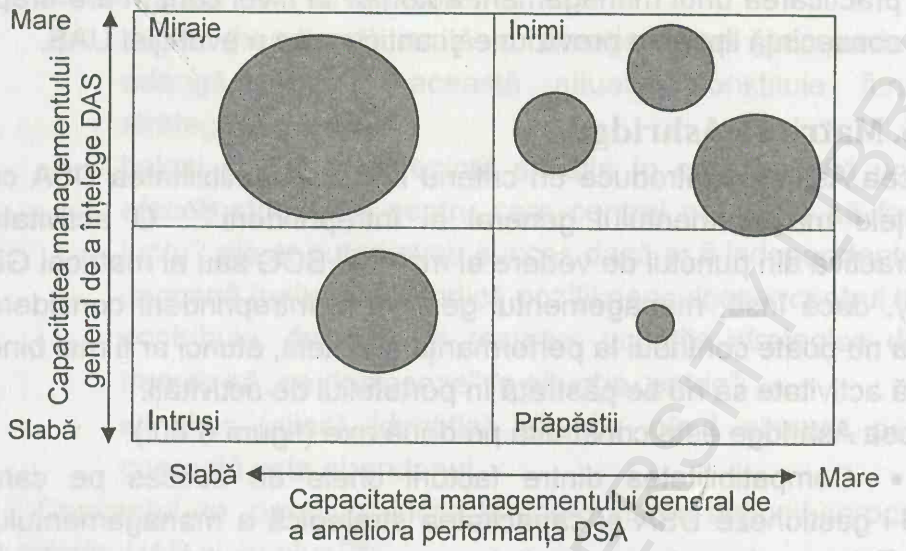


Figura 6.40. Matricea Ashridge[148]

Semnificația fiecărui cadran este următoarea:

Activitățile „inimă" sunt acelea pe care managementul general le poate valoriza fără risc. Acestea trebuie să se afle în centrul strategiei întreprinderii.

Activitățile „miraj" sunt acelea pe care managementul general le înțelege bine, dar pe care nu le poate ajuta, deoarece nu are capacitatea necesară. Ele ar putea fi la fel de performante ca şi întreprinderi independente. Dacă fac parte dintr-o strategie viitoare, ele trebuie să fie gestionate în aşa fel încât să li prezerve autonomia.

Activitățile „prăpastie" sunt periculoase. Ele par atrăgătoare, deoarece teoretic managementul general poate să le amelioreze performanța. Însă, această atractivitate este amăgitoare, deoarece este foarte posibil ca deciziile managementului general să le dăuneze, deoarece nu le înțelege logica. În această situație, managementul general dispune de capacitățile necesare pentru a ameliora performanța DSA, dar nu le foloseşte cu discernământ. Managementul general trebuie să dobândească noi capacități pentru a face ca aceste activități „prăpastie" să devină activități „inimă". Mai uşor este, însă, uneori a le ceda unei alte întreprinderi, în schimbul unui preț bun, decât a le ameliora performanța.

[148] G. Johnson, ş.a., *op.cit.*, p. 345.

Activitățile „intrus" sunt inadaptabile. Ele nu sunt coerente cu capacitățile managementului general, care este, pe deasupra, incapabil să amelioreze performanța acestora. Cea mai bună soluție este de a nu le păstra.

Matricea Ashridge este deosebit de utilă atunci când managementul întreprinderii consideră că înțelege foarte bine nevoile unei activități, dar că nu are capacitățile necesare pentru a o face să progreseze sau invers, când are aceste capacități,dar se înşeală privind nevoile DSA.

6.3.7. Matricea resurse/pieţe (matricea Hamel - Prahalad)[149]

La sfârşitul anilor 1990 mulți manageri strategici şi-au pus întrebarea dacă există oportunități ce pot fi valorificate atunci când o întreprindere desfăşoară mai multe tipuri de unități strategice de afaceri pe mai multe piețe, pe mai multe sectoare. Răspunsul la această întrebare a fost: întreprinderea are succes dacă reuşeşte să combine cât mai bine posibil resursele sale cu ceea ce mediul înconjurător concurențial îi oferă. Este vorba de viziunea „avantaje concurențiale bazate pe resurse".

Această relație poate fi transpusă pe o matrice resurse / piață-produs care reflectă raportul dintre resursele unei întreprinderi şi portofoliul său de unități strategice de afaceri. Pentru ca o combinație resurse - portofoliu de afaceri să dea o strategie de diversificare eficientă, este necesar ca resursele să genereze un avantaj concurențial considerabil. O legătură generică, cum este, de exemplu, contribuția la economii de scară, nu este suficientă; trebuie arătat că resursa generează avantaje în raport cu întreprinderile concurente şi prin crearea de valoare pentru întregul grup. Resursele de care dispune o întreprindere trebuie folosite în mai multe tipuri de unități strategice de afaceri şi trebuie să fie deopotrivă specifice, în aşa fel încât să contribuie la obținerea de avantaje concurențiale de către unitățile de afaceri unde resursele respective sunt folosite.

În figura 6.41. se prezintă un exemplu de matrice resurse/piețe folosită în industria electronică din Japonia, în urma căreia această industrie, nu numai că a anulat decalajul față de industria similară din SUA, dar a devenit lider.

---

[149] G. Hamel, C. K. Prahalad, „*Competing for the Future*", Harvard Business School Press, Boston, 1994.

Resurse/capacități / Piețe	În producția de masă	În distribuție	În tehnologie
Semi-conductori	X		X
Produse electronice casnice	X	X	
Calculatoare			X

Figura 6.41. Matricea resurse/piețe[150]

Ministerul Comerțului Internațional şi Industrie al Japoniei (Ministry of International Trade & Industry - MITI) a identificat, la timpul potrivit, ca punct cheie al acestei strategii sectorul semiconductori. MITI şi-a concentrat resursele naționale în acest sector şi în sectorul produselor electronice de larg consum; succesele obținute producând cash flow au stat la baza tehnologiilor care au asigurat supremația în sectorul calculatoare în companiile NEC, Hitachi, Toshiba, şi Fujitsu.[151]

Concluzia a fost că atunci când managementul unei întreprinderi a decis să folosească o strategie de diversificare, pentru a intra într-un nou sector sau pentru a-şi schimba poziția în sectoare unde este deja prezentă, trebuie să facă acest lucru antrenând toate resursele necesare pentru a impune produsul sau serviciul pe întregul lanț de valoare. Nu este suficient, de exemplu, ca întreprinderea să aloce resurse superioare producției; ea trebuie să aloce resursele necesare şi celorlalte verigi ale lanțului de valoare ca să poată concura cu succes cu întreprinderile concurente prin marketing, inovare, resurse umane şi financiare etc.[152]

Chiar atunci când o resursă de care dispune un grup diversificat poate să contribuie, în principiu, la crearea unui avantaj concurențial într-un nou sector sau la revitalizarea unei unități strategice de afaceri, trebuie să existe posibilitatea ca resursa respectivă să fie transferată în alte unități de afaceri.

De asemenea, este o greşeală să se limiteze compararea (resurse/portofoliu) la resursele de care se dispune în timpul unei anumite faze. Corect este să se creeze un echilibru între resursele necesare, pe de o parte, şi cele disponibile, plus cele care pot fi achiziționate eficient, pe de altă parte.

---

[150] B. Wernerfelt, „A Resource – Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 1984, p. 171.

[151] H. Itami, T. Roehl, *„Mobilizing Invisible Assets"*, Harvard University Press, Boston, 1987, p. 78.

[152] G. Pellicelli, *op.cit.*, p. 398.

6.3.8. Matricea „competenţe fundamentale/pieţe

Matricea „competenţe fundamentale/pieţe" este o matrice asemănătoare matricei resurse/pieţe şi are aceeaşi autori[153].

Autorii sugerează ca întreprinderea să fie considerată ca prezentă pe mai multe sectoare, pieţe şi nu ca un portofoliu de unităţi de afaceri, ci ca un portofoliu de resurse.

Analiza se desfăşoară în şase etape[154]:

- identificarea „competenţelor fundamentale" actuale ale întreprinderii;
- construirea matricei (figura 6.42.);
- stabilirea unui plan de dobândire de noi „competenţe fundamentale", de care întreprinderea nu dispune încă;
- consolidarea noilor competenţe;
- desfăşurarea competenţelor în interiorul întreprinderii;
- protejarea şi consolidarea lideriatului acestor competenţe în raport cu întreprinderile concurente.

Competenţe fundamentale	Existente	Noi
Noi	*Primul plus 10* Care sunt noile „competenţe fundamentale" pe care trebuie să le dobândească întreprinderea pentru a-şi crea, proteja şi extinde poziţia concurenţială pe pieţele actuale?	*Mega oportunităţi* Care sunt „noile competenţe fundamentale" pe care ar trebui să le dobândească întreprinderea pentru a fi actor pe cele mai bune pieţe ale viitorului?
Existente	*Umplerea spaţiilor goale* Care sunt oportunităţile pentru îmbunătăţirea poziţiei întreprinderii pe pieţele existente folosind „competenţele fundamentale existente"?	*Spaţii virgine* Ce produse sau servicii noi ar putea oferi întreprinderea configurând într-un nou mod şi creativ „competenţele fundamentale" de care dispune în prezent?

Existente **Noi**

Pieţe

Figura 6.42. Matricea competenţe fundamentale/pieţe[155]

---

[153] G. Hamel, C.K. Prahalad, „*Competing for the Future*", Harvard Business School Press, Boston, 1994; Ck. Prahalad, G. Hamel, „The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May – June 1990, p. 79.

[154] G. Pellicelli, *op.cit.*, pp. 399-400.

[155] G. Pellicelli, *op.cit.*, p. 400.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Matricea „competențe fundamentale/piețe" face deosebire între competențele existente în întreprindere şi noile competențe ce trebuie dobândite, pe de o parte, şi produsele sau piețele existente şi noile produse sau noile piețe, pe de altă parte. În fiecare casetă a matricei este formulată strategia corespunzătoare.

Primul Plus 10. Întreprinderea trebuie să răspundă la întrebarea: „care sunt noile „competențe fundamentale" pe care trebuie să le dezvolte pentru a fi considerate ca primele ale categoriei de către clienții săi pentru viitorii 10 ani?". Această întrebare induce o altă întrebare: care sunt noile competențe care pot înlocui sau pot să facă obsolete competențele folosite până acum pentru a răspunde exigențelor clienților actuali?

Umplerea spațiilor goale arată portofoliul actual de competențe, de produse şi servicii şi vizează îmbunătățirea poziției concurențiale a întreprinderii pe piețele unde ea este deja prezentă, folosind „competențele fundamentale" de care dispune. Un exemplu este compania Canon, care a reuşit să-şi consolideze poziția pe piața aparatelor foto datorită tehnologiei microelectronice pe care a conceput-o şi aplicat-o în domeniul fotocopiatoarelor.

Mega oportunități, conține oportunitățile care nu se suprapun nici poziției actuale a întreprinderii pe piață şi nici competențelor sale distinctive actuale. Însă, o întreprindere poate să decidă să valorifice aceste oportunități dacă i se par, în mod deosebit, semnificative sau atrăgătoare. Strategia, care poate fi folosită în acest caz, constă într-o serie de mici achiziții sau de parteneriate axate pe ținte specifice cu scopul de a asimila competențele necesare şi de a începe studiul modalității de aplicare a acestora. Întreprinderile japoneze constructoare de avioane, de exemplu, datorită unei serii de alianțe cu companii americane şi europene de prestigiu, au creat propriile lor „competențe fundamentale" în producerea avioanelor, sateliților şi fuzelajelor.

Spațiile virgine indică oportunitățile oferite de „competențele fundamentale" existente, dar încă neexploatate pe piețe, unde întreprinderea nu este prezentă. Se citează compania Walkman Sony care avea competențe tehnologice în reproducerea sunetului şi pe care a hotărât să le aplice într-o nouă afacere prin miniaturizare.

În timp ce C. Hill şi G. Johnes[156] au constatat că metodele tradiționale de management pe bază de portofoliu de activități consideră diferitele unități de afaceri strategice independente, G. Hamel şi C. K. Prahalad consideră aceste unități de afaceri ca entități interdependente şi propun crearea de valoare punând accentul pe competențe şi pe repartizarea acestora pe unități diferite de afaceri, ceea ce face ca matricea competențe fundamentale/piețe să fie „mai strategică" decât cea elaborată de BCG şi alte societăți de consultanță.

6.4. Matricele tehnologice

6.4.1. Integrarea tehnologiei în analiza de portofoliu şi impactul acesteia asupra situaţiei concurenţiale

Până la sfârşitul anilor 1990, tehnologia nu a fost considerată un factor care trebuia integrat în principalele modele de analiză strategică.

Evoluția tehnologică era considerată, în general, ca un fenomen extern, impus întreprinderii ca un dat al mediului său înconjurător şi care nu putea fi stăpânit[157]. S-a demonstrat, însă, că evoluțiile tehnologice au avut, de regulă, efecte decisive asupra situației întreprinderilor în ceea ce priveşte concurența. Nu sunt puține întreprinderile care au avut dificultăți majore sau chiar au dispărut de pe piață ca urmare a mutațiilor tehnologice care au afectat domeniul lor de activități. Exemplul companiei Lockheed, una din principalele firme constructoare aeronautice americane, care a fost eliminată de pe piața avioanelor de linie de către companiile Boeing şi Douglas, pentru că a mizat pe turbo-propulsare şi nu pe turboreactoare, este elocvent.[158]

Tehnologia poate fi definită ca „aplicare concretă de cunoştinţe ştiinţifice şi tehnice în conceperea, dezvoltarea şi fabricarea unui produs"[159]. „O tehnologie este ansamblu de cunoştinţe, mijloace şi know-

---

[156] C. Hill, G. Jones, „*Strategic management*", Houghton Mifflin, New York, 1998.

[157] P. Dussauge, B. Ramanantsoa, „*Technologie et stratégie d' entreprise*", McGraw-Hill, 1987, p. 28.

[158] G.R. White, M. H. Graham, „Gagnez vos paris technologiques", *Harvard L'Expansion*, été, 1978.

[159] P. Dussauge, B. Ramanantsa, „Technologie et stratégie", *Harvard-L 'Expansion*, été, 1987.

how-uri, organizat pentru o anumită producție"[160]. O definiție mai extensivă care acoperă ansamblul întreprinderilor este: „arta de a operaționaliza, într-un context local şi pentru un anumit scop, toate situațiile, tehnicile şi regulile fundamentale care intră la fel de bine atât în conceperea produselor cât şi în procesele de fabricație, în metodele de management sau în sistemele informatice".[161]

Tehnologia constituie, cel mai adesea, unul din factorii cheie de succes în interiorul unui sector industrial sau într-un segment particular al sectorului, este, în prezent, considerată ca o variabilă strategică,ca o funcție majoră a vieții întreprinderii.

Reluând cele două dimensiuni ale matricei propusă de Arthur D. Little, Emanuel Ader propune examinarea rolului tehnologiei în termeni de maturitate a sectorului şi de poziție concurențială a întreprinderii[162] (figura 6.43).

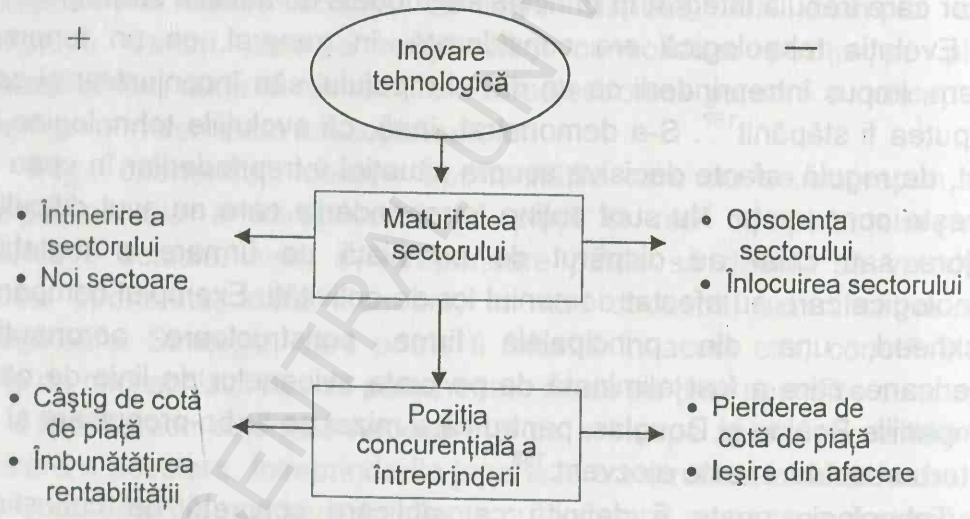


Figura 6.43. Impactul strategic al inovării[163]

[160] J-M. Bidault, B. Martinet, M. Lebidois, *„Le management de la technologie"*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1991, p. 18.

[161] J. Morin, *„L'excellence technologique"*, Publi-Union, Paris, 1985, p. 73.

[162] C. Marmuse, *op.cit.*, pp. 392-395.

[163] Ibidem, p. 392.

a) Tehnologia şi maturitatea sectorului

Gradul de maturitate al unui sector, al unui segment sau al unui segment special al sectorului respectiv este influenţat de tehnologie pe următoarele căi[164]:

- *Impact asupra ratei de creştere:* schimbările tehnologice pot interveni în mod hotărâtor în ritmul de creştere al unei activităţi. De exemplu, irupţia biotehnologiilor au contribuit mult la dezvoltarea activităţilor agro-alimentare, despre care se consideră că în acel moment se afla în situaţia de impas concurenţial.
- *Impact asupra segmentării pieţei.* Introducerea noilor tehnologii sau a transferurilor tehnologice între sectoare contribuie la modificarea configuraţiilor, contururilor sectorului şi caracteristicilor produselor. Profesiunile, ocupaţiile, segmentele strategice ale unei întreprinderi nu sunt stabilite odată pentru totdeauna, nu sunt osificate, imuabile, ci dimpotrivă evoluează în timp, odată cu factorii cheie de succes, de la care se pleacă din momentul când au fost stabiliţi şi îndeosebi, odată cu tehnologia. Evoluţia tehnologică poate, într-adevăr, să afecteze direct decuparea activităţii globale a întreprinderii în profesii omogene ale întreprinderii şi, în consecinţă, delimitarea câmpurilor concurenţiale pe care se află în competiţie.

Schimbările tehnologice pot, astfel, să atenueze progresiv „frontierele" dintre întreprinderi până a le face distincte unele de altele pentru ca în cele din urmă să genereze o nouă profesie unică a întreprinderii. În mod simetric, evoluţia tehnologică poate să ducă la o resegmentare a activităţilor în domenii mai reduse, distincte clar unele de altele.[165]

La începutul anilor 2000 s-au observat apropieri din ce în ce mai puternice dintre domeniul audiovizualului (compania Sony) şi cel al microinformaticii (compania Apple), în sectorul produselor multimedia (CD-I) şi a produselor ţintă (cartea electronică, de exemplu).[166] Această situaţie este rezultatul unei evoluţii tehnologice care a trecut chiar prin acorduri de parteneriat producerea completă a unui micro-calculator portabil Apple de

---

[164] C. Marmuse, *op.cit.*, pp. 392-394.

[165] P. Dussauge, B. Ramanantsoa, *„Technologie et stratégie d' entreprise"*, McGraw-Hill, 1987, p. 16.

[166] C. Marmuse, *op.cit.*, p. 393.

către Sony. În acelaşi mod, anumite tehnologii (electronică, informatică, materiale) au capacităţi importante de difuziune în sectoare vecine.

- *Impact asupra parametrilor concurenţei.* Una din consecinţele schimbărilor tehnologice este fie apariţia unor noi întreprinderi concurente, fie dispariţia unora din întreprinderile existente în sector. Factorul tehnologic, în afară de influenţarea identităţii întreprinderilor concurente, induce modificări uneori radicale în condiţiile concurenţei într-un sector. Efectele acestor modificări pot fi asupra: economiilor de scară, costurilor de transfer dintre întreprinderile concurente, modurilor de fabricaţie, localizării unităţilor de producţie, puterii de negociere a clienţilor, puterii de negociere a furnizorilor, barierelor la intrare ale unui sector şi urmărilor substituţiei produselor.

b) Tehnologia şi poziţia concurenţială

Tehnologia permite sau duce la modificări sensibile în poziţia concurenţială a întreprinderilor dintr-un sector. Dacă se au în vedere sistemele concurenţiale, atunci caracteristicile concurenţei sunt legate de potenţialităţile de diferenţiere perceptibile de către clienţi şi de importanţa efectului de volum în reducerea costurilor[167].

- *În ceea ce priveşte diferenţierea produselor,* componenta tehnologică este prima sursă de diferenţiere. În plus, aceasta creează o diferenţiere durabilă care permite întreprinderilor care o au să-şi menţină, pe o perioadă lungă, poziţia concurenţială. Acest avantaj poate fi exclusiv, dacă întreprinderea a protejat tehnologia prin dreptul de proprietate intelectuală sau rezidă în capacitatea de a operaţionaliza o tehnologie disponibilă emergentă, apropiată de cercetarea fundamentală. Ca realizări în ceea ce priveşte diferenţierea produselor se pot cita companiile Dupont de Nemours cu produsul Gore Tex, compania Michelin cu pneul radial, Polaroid cu fotografia instantanee, Intel cu microprocesoarele.
- *În cazul efectului de volum* – avantajul de cost obţinut din stăpânirea tehnologiei - trebuie spus că una din componentele efectului de experienţă este capacitatea întreprinderii lider de

[167] C. Marmuse, *op.cit.*, pp.394-395.

a operaționaliza, înaintea altor întreprinderi, tehnologii eficiente. Diferența de cost existentă între întreprinderea lider și întreprinderile concurente permite întreprinderii lider să mizeze puternic pe noi procedee, după ce a amortizat costul tehnologiei precedente. Cursa pentru puterea microprocesoarelor a accelerat introducerea de tehnologii radicale care au făcut obsolete tehnologiile existente. Trebuie spus însă că efectul de experiență poate uneori, dimpotrivă, să determine întreprinderea lider să evite introducerea unei tehnologii noi, preferând strategia „vacă de muls". Riscul este în această situație ca întreprinderea lider să fie depășită de întreprinderile concurente, mai mici, dar mai ambițioase în ceea ce privește tehnologia.[168]

Analiza situației tehnologice a unei întreprinderi și formularea de opțiuni tehnologice cu care trebuie să opereze aceasta, constituie, prin urmare, probleme strategice de importanță majoră.

6.4.2. Diagnosticul situației tehnologice a întreprinderii

Se realizează în două etape:[169]

- inventarierea patrimoniului tehnologic al întreprinderii și stabilirea tehnologiilor de care trebuie să dispună întreprinderea pentru a duce o luptă concurențială eficientă;
- previzionarea evoluției tehnologiilor.

6.4.2.1. Patrimoniul tehnologic

Patrimoniul tehnologic al unei întreprinderi este format din ansamblul tehnologiilor elementare folosite în operaționalizarea activităților acesteia, precum și din tehnologiile potențiale neexploatate încă. Acest patrimoniu reflectă, pe de o parte, tehnologiile necesare activităților întreprinderii, pe care nu le manageriază direct (dacă întreprinderea a recurs la cooperare cu alte întreprinderi) și aplicații potențiale (încă neexploatate) de tehnologii bine manageriate. Compararea tehnologiilor folosite de întreprindere cu cele folosite de întreprinderile concurente permite relevarea unor

[168] C. Marmuse, *op.cit.*, p. 355.

[169] M. Gervais, *„Stratégie de l'entreprise"*, 5e édition, Economica, Paris, 2003, p.93.

alternative tehnologice şi permite evidenţierea eventualelor puncte slabe ale firmelor concurente.

Inventarul tehnologilor nu este un scop în sine, ci trebuie să ducă la o evaluare a impactului concurenţial al diferenţelor tehnologiei.

O strategie tehnologică trasează drumul care permite îmbogăţirea şi operaţionalizarea patrimoniului tehnologic al întreprinderii, potrivit mai multor căi posibile:

- crearea internă de competenţe, cu durate de timp şi costuri mari;
- acorduri de cooperare;
- achiziţionarea de întreprinderi, mai aleatoare;
- contract de cercetare extern;
- achiziţionarea de licenţe, care are inconvenientul de a lăsa întreprinderea vulnerabilă în momentul când controlul de licenţa a expirat.

6.4.2.2. Tipologia concurenţială a tehnologiilor

Diferitele tehnologii care intervin în operaţionalizarea unei activităţi nu au toate acelaşi impact concurenţial. Unele constituie un atu esenţial în eficienţa unei activităţi dacă se au în vedere implicaţiile pe care le au asupra costurilor şi diferenţierii produselor.

Din acest punct de vedere tehnologiile se împart în trei mari categorii[170]:

- *tehnologiile de bază* sunt foarte prezente în operaţionalizarea unei activităţi al căror management a fost adesea, în trecut, la originea reuşitei activităţii, dar al cărui impact concurenţial, astăzi nu este decisiv, deci nu constituie o armă puternică în lupta de concurenţă, ele fiind perfect manageriate de întreprinderile concurente;
- *tehnologiile cheie* sunt tehnologiile a căror stăpânire permite dobândirea unor competenţe distinctive, indispensabile pentru reuşita unei activităţi. Acestea au cel mai mare impact concurenţial, fac diferenţa dintre întreprinderile concurente;

---

[170] A. D. Little, *„Stratégie et technologie"*, document ADL, communication au European Management Forum, Davos, 1981; E. Ader, *„Stratégie et technologie"*, Communication au European Management Forum, Davos, 1991.

- *tehnologiile emergente* sunt tehnologiile aflate încă în cercetare, în experimentare, la primele lor aplicații, nu intervin decât marginal în operaționalizarea activității, dar care se pare că au totuşi un potențial important, unele dintre ele putându-se transforma în tehnologii cheie.

Unii autori, făcând referire la aceeaşi sursă - ADL - adaugă la cele trei feluri de tehnologii, un al patrulea fel - *tehnologii embrionare*, tehnologiile care se află încă în stadiul de cercetare. Ele pot fi promițătoare, dar pentru moment sunt foarte riscante[171].

Una şi aceeaşi tehnologie poate fi de bază într-un ansamblu de competențe fundamentale, poate fi cheie în alt ansamblu şi emergentă în al treilea ansamblu; este cazul proiectării producției asistate de calculator, respectiv în aeronautică, în industria automobilelor şi industria textilă[172].

6.4.2.3. Tipuri de matrice tehnologice

În modelele clasice de analiză strategică, factorii tehnologici intervin în timpul evaluării poziției concurențiale a întreprinderii şi sunt „rătăciți" într-un număr de alți mulți factori. Pentru a elimina această lipsă au fost concepute grile de analiză care izolează dimensiunea tehnologică pe care au articulat-o în jurul unor elemente clasice ale analizei strategice. Integrarea tehnologiei, ca variabilă strategică, a permis conceperea unor metode specifice de analiză strategică. Două dintre ele - metoda SRI, Stanford Research Institute, şi mai ales metoda Arthur D Little - au integrat tehnologia ca variabilă de gestiune a portofoliului de activități şi a poziționărilor strategice care rezultă. Aceste abordări au condus la elaborarea unor matrice specific tehnologice de stabilire a unei poziții strategice concepute pe criterii, precum potențialele de diferențiere a tehnologiei şi nivelul de manageriere a tehnologiilor.

6.4.2.3.1. Matricea „impactul concurențial al tehnologiei"/nivelul de cunoaştere a tehnologiilor (matricea Stanford Research Institute)

Pentru fiecare activitate trebuie stabilit ce rol joacă o anumită tehnologie în jocul concurențial, ştiind că acest rol nu este imuabil în spațiu şi că evoluează în timp.

---

[171] M. Gervais, „*Stratégie de l'entreprise*", 5e édition, Economica, Paris, 2003, p. 94.

[172] E. Ader, „L'Analyse stratégique moderne et ses outils", *Futuribles*, no 70, decembre 1983, p. 16.

Inspirându-se din demersul folosit în construirea portofoliului de activități al întreprinderii şi poziționând diferitele tehnologii elementare folosite de întreprinderi, cabinetul de consultanță în strategie „Stanford Research Institute – SUA", a conceput o matrice cu două dimensiuni - impactul concurențial al tehnologiilor, măsurat prin eficiență (cost, valoare adăugată, potențialul de diferențiere) şi gradul de stăpânire al acestor tehnologii de către întreprindere (figura 6.44). Această abordare se bazează pe noțiunea de portofoliu de tehnologii; de unde şi denumirea de „grilă de analiză a portofoliului de tehnologii".

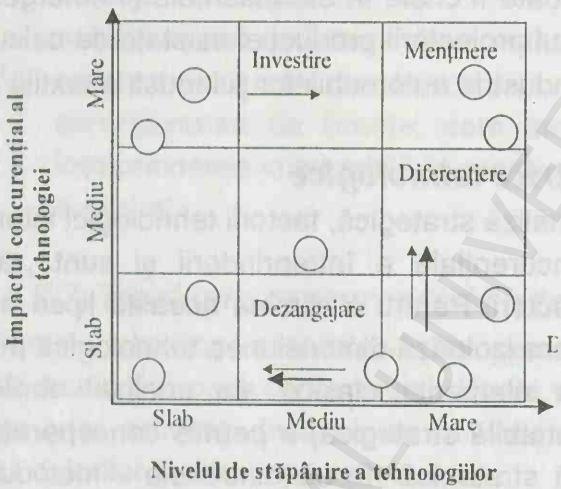


Figura 6.44. Matricea „Impactul concurențial al tehnologiei şi nivelul de cunoaştere a tehnologiilor"[173]. Grila de analiză a portofoliului de tehnologii Stanford Research Insitute

Întreprinderea investeşte pentru a-şi consolida poziția în tehnologiile cu un impact puternic, desfăşurând o politică reală de cercetare-dezvoltare; această politică se manifestă sau se diferențiază atunci când impactul este slab şi se menține pe câmpul tehnologic pe care-l gestionează bine şi care are un impact puternic asupra factorilor cheie de succes.

Poziționarea tehnologiilor în această matrice permite evaluarea patrimoniului tehnologic al întreprinderii şi punând, în paralel, portofoliul de produse/piețe şi tehnologiile manageriate se obțin indicații interesante cu privire la soliditatea strategiilor alese (figura 6.45).

[173] J.C. Tarondeau, „*Recherche et Développement*", Vuibert, Paris, 1997, p.29.

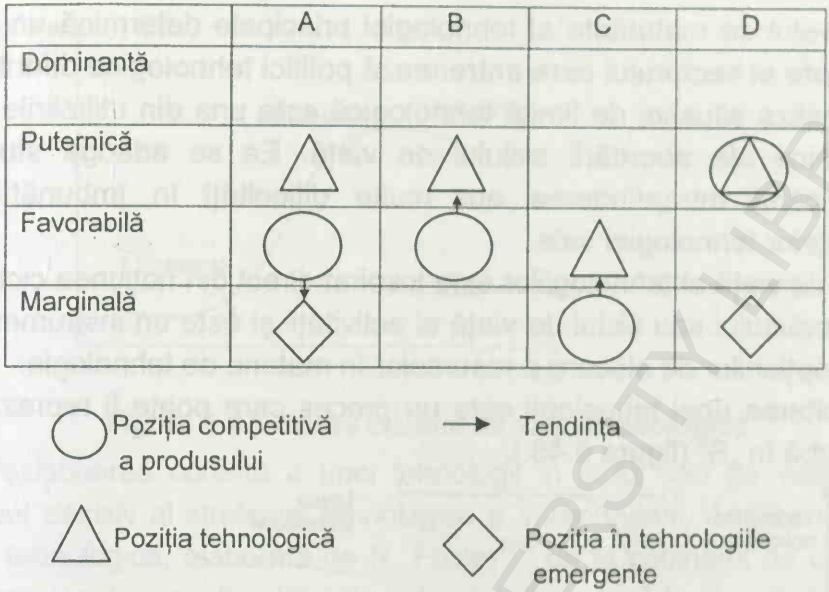


Figura 6.45. Poziționările competitivă și tehnologică ale produselor[174]

Aceste clasificări ale tehnologiilor nu oferă decât o imagine statică a situației întreprinderii și a mediului său înconjurător.

6.4.2.3.2. Ciclul de viață al tehnologiilor

Diversitatea clasificării posibile a tehnologiilor nu oferă însă decât o imagine la un moment dat a situației întreprinderii și a mediului său înconjurător. Impactul concurențial al tehnologiilor evoluează în timp și într-o perspectivă mai dinamică. Din această cauză, în orientarea opțiunilor de alocare a resurselor în ceea ce privește tehnologiile, de o deosebită utilitate este ciclul de viață al tehnologiilor. Prin intermediul acestui concept se introduce o variabilă de diferențiere a tehnologiei potrivit nivelului de maturitate al acesteia. Această dimensiune suplimentară permite ca la alegerea strategiei să se țină seamă de faptul că:[175]

- aporturile diferențierii și riscurile sunt variabile potrivit nivelurilor de maturitate ale tehnologiilor. Acesta este un criteriu în optimizarea portofoliului de tehnologii al întreprinderii;

---

[174] M. Gervais, „*Stratégie de l'entreprise*", 5e édition, Economica, Paris, 2003, p. 95.

[175] Y. Simon, P. Joffre (sous la direction), „*Encyclopédie de gestion*", vol II, 2 édition, Economica, 1997, p. 1804.

- nivelul de maturitate al tehnologiei principale determină un nivel de maturitate al sectorului care antrenează politici tehnologice diferite.

- analiza situației de limită tehnologică este una din utilizările cele mai dinamice ale abordării ciclului de viață. Ea se adaugă studierii situațiilor când întreprinderea are multe dificultăți în îmbunătățirea performanțelor tehnologiei sale.

Ciclul de viață al tehnologiilor este inspirat direct din noțiunea ciclul de viață al produsului sau ciclul de viață al activității şi este un instrument de ghidare a opțiunilor de alocare a resurselor în materie de tehnologie.

Dezvoltarea unei tehnologii este un proces care poate fi reprezentat printr-o curbă în „S" (figura 6.46.).

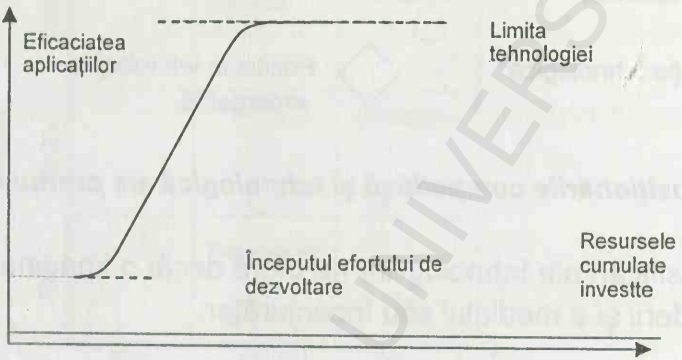


Figura 6.46. Dezvoltarea tehnologiilor[176]

În prima fază, întreprinderea trebuie să investească susținut în dezvoltarea unei tehnologii atâta timp cât rezultatele acestei investiții nu sunt semnificative. În faza următoare, în timp ce întreprinderea a acumulat un anumit volum de cunoştințe şi de competențe privind tehnologia respectivă, progresele sunt mult mai rapide. În cea de-a treia fază, investițiile se reduc, întrucât încep să se simtă limitele fizice proprii tehnologiei respective.

Alți analişti detaliază în mai mare măsură ciclul de viață al tehnologiilor, distingând patru faze: demarare, creştere, maturitate, apoi îmbătrânire[177]. Ciclul de viață tehnologică formalizează profilul de evoluție al oricărei tehnologii (figura 6.47.).

[176] R. N. Foster, *„Avantage à l'attaquant"*, InterÉditions, Paris, 1986, p. 39.
[177] A. D. Little, *op.cit.*, p.18.

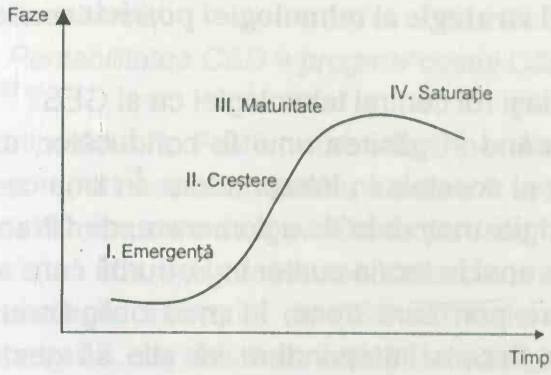


Figura 6.47. Curba ciclului de viață tehnologică[178]

Poziționarea corectă a unei tehnologii în ciclul său de viață este un element decisiv al strategiei tehnologice a întreprinderii. Analiza situației de limită tehnologică, elaborată de R. Foster[179] de la cabinetul de consultanță McKinsey, este una din utilizările cele mai dinamice ale abordării ciclului de viață. Ea studiază situațiile când întreprinderea are multe dificultăți în domeniul îmbunătățirii performanțelor tehnologiei folosite.

În figura 6.48. se prezintă relația dintre ciclul de viață tehnologic, tipurile de tehnologii şi strategiile de investire.

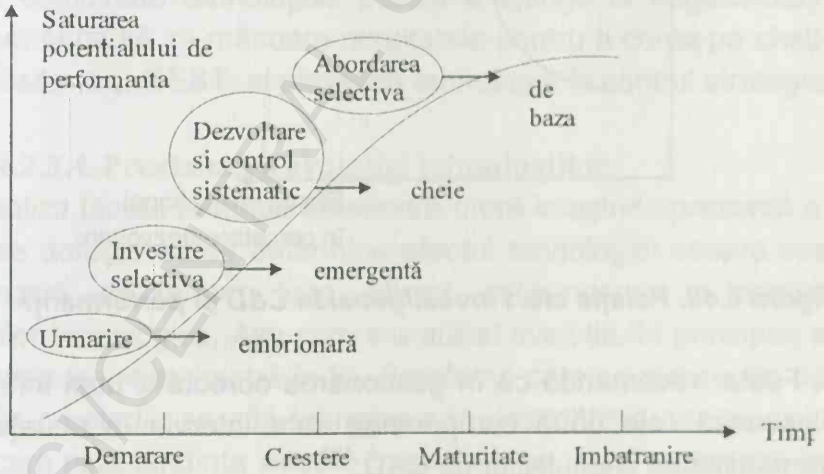


Figura 6.48. Relația ciclului de viață tehnologic, tipuri de tehnologii şi strategiile de investiție[180]

[178] Y. Simon, P. Joffre, *op.cit.*, 1797.

[179] R. Foster, *„L'innovation, avantage à l'attaquant"*, InterÉditions, Paris, 1986.

[180] Smail Aït-El-Hadj, *„Management de l' innovation technologique"*, în Y. Simon, P. Joffre (sous la direction), *op.cit.* vol. 2, 1804.

BCU IASI CENTRALA UNIVERSITY LIBRARY

6.4.2.3.3. Managementul strategic al tehnologiei potrivit concepției lui R. Foster

R. N. Foster atribuie același rol central tehnologiei ca si GEST[181], însă preocuparea lui este mai curând in găsirea unui fir conducător, care să permită un bun management al acesteia în întreprindere. În timp ce GEST ia ca axe dezvoltarea tehnologiei metodele de aglomerare, de filtrare şi de teoretizare, R. N. Foster face apel la teoria curbei în S, curbă care reflectă evoluția fazelor de dezvoltare prin care trece, în mod obligatoriu, orice tehnologie. Este necesar ca fiecare întreprindere să ştie să gestioneze corect rentabilitatea investițiilor în cercetare - dezvoltare; pentru aceasta, întreprinderea trebuie să se sprijine pe curba în S care arată cum evoluează performanțele unei tehnologii în funcție de eforturile de cercetare ştiințifică făcute pentru dezvoltarea acesteia (figura 6.49).

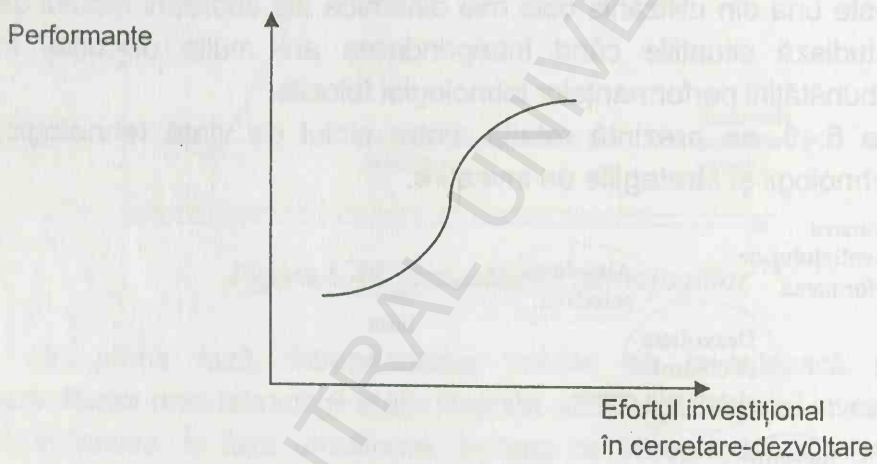


Figura 6.49. Relația efort investițional în C&D şi performanță

R. N. Foster recomandă ca în gestionarea corectă a unei tehnologii, să se folosească cele două componente care intervin în ecuația care exprimă rentabilitatea cheltuielilor de C&D:[182]

Rentabilitatea C&D= Progres/Costul C&D
Randamentul = profit/progres

[181] Groupe d'Études des Stratégies Technologiques.
[182] C. Sicard, *„Le manager. Manuel pratique d'analyse stratégique d'entreprise"*, Dunod, Paris, 1994, p. 193.

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Rezultă că:

Rentabilitatea C&D = progres/ costul C&D x profit/progres

Conform lui R. Foster, curba în S permite măsurarea primului raport; al doilea raport necesită, pentru a putea fi evaluat, prin studii previzionale, să se determine care sunt profiturile pe care întreprinderea va fi în măsură să le obțină din progresele realizate ca urmare a evoluției tehnologiei, determinată de eforturile de C&D. Dincolo de punctul de inflexiune, în susul curbei S, se asistă la mutații tehnologice: progresul devine tot mai costisitor şi se aşteaptă o mutație tehnologică; probabil va avea loc o discontinuitate, definită ca trecere de la un grup de produse sau de la un procedeu la altul. R. N. Foster acordă o importanță capitală fenomenului discontinuității. Trebuie să aibă loc apariția unei pauze între sfârşitul unei curbe în S şi începutul altei curbe în S. Noua curbă nu rezultă din a şti cine a permis amorsarea şi dezvoltarea primei curbe, ci din cunoştințe absolute şi definite. Managerii, spune R.N. Foster, trebuie ca, în cadrul managementului strategic al tehnologiei să managerieze discontinuitățile. R. Foster, prin urmare nu se ocupă, precum GEST, de a stabili cum trebuie combinate tehnologiile pentru a ajunge la noi activități sau noi produse: el caută să măsoare rezultatele pentru a conta pe cheltuielile de C&D. Însă, ca şi GEST, el plasează tehnologia în centrul strategiei.

6.4.2.3.4. Previziunea evoluției tehnologiilor

Analiza făcută în etapa anterioară oferă imaginea prezentă a situației. Dacă se doreşte să se determine efectul tehnologiei asupra strategiei în perspectivă, pe termen lung, atunci, este necesar o previzionare a evoluțiilor tehnologice. Aşa cum s-a arătat evoluția, în principiu, are forma unei curbe logistice (curbă în S). Problema care se pune este de a stabili unde, în ce stadiu se află tehnologia în dezvoltarea sa, pe ciclul său de viață, care este tendința viitoare în evoluția sa, cum evoluează tehnica de înlocuire şi cum va avea loc substituirea - amploare, durată, regularitate a fenomenului - cunoscut fiind faptul că, de regulă, curbele sunt de abia schițate.

Există zece simptome care anunță îmbătrânirea unei tehnologii[183]:

[183] R.N. Foster, „La prévision de l'évolution technologique dans la stratégie de l'entreprise", *Problèmes Économiques*, no. 1784, 28.07.1982, p. 13.

- intuiția răspândită în interiorul managementului că eficiența compartimentelor de cercetare - dezvoltare scade;

- o tendință, în activitatea acestor compartimente, o întârziere în îndeplinirea sarcinilor;

- o tendință în activitatea acestor compartimente de a obține mai curând îmbunătățiri ale procedeelor de fabricație, decât ale produselor;

- o pierdere de creativitate în cercetare - dezvoltare;

- o degradare a ambianței în compartimentele de cercetare-dezvoltare;

- lipsa ameliorării, în pofida înlocuirii unor cercetători științifici;

- venirea pe piață a unor firme concurente care au optat pentru soluții tehnologice radical diferite;

- pierderea unei cote de piață într-un domeniu specializat;

- rezultatele cercetării-dezvoltării tind să devină insensibile la nivelul bugetelor repartizate;

- apariția unor mici firme concurente cu tehnologii noi.

Funcție de evoluția cererii finale, de solidaritățile tehnice care se leagă în filieră, de modalitățile de tranzacții şi devalorizare care se operează la diferite stadii, funcție de strategiile aplicate de obicei şi de jocurile de putere care au loc, este posibilă anticiparea şanselor de dezvoltare a unor tehnologii, inclusiv ritmul lor de avansare, şi riscurile de declin ale altor tehnologii[184].

6.4.2.3.5. Formularea şi alegerea strategiei tehnologice

Pentru a avea capacitățile inovatoare necesare desfăşurării eficiente ale activităților ei, orice întreprindere trebuie să dobândească tehnologiile care-i lipsesc, să le folosească pe cele care le-a reținut şi eventual să le vândă pe cele care le gestionează, dar care nu se încadrează bine în vocația şi/sau în posibilitățile sale.

Sunt posibile următoarele strategii:

a) *Strategii de dezvoltare pe baza tehnologiilor.*

Există patru strategii de dezvoltare:[185]

- *strategia de inovator* (sau de lider tehnologic), care constă în a depune un efort considerabil de cercetare - dezvoltare şi a

[184] M. Gervais, „*Stratégie de l'entreprise*", 5e édition, Economica, Paris, 2003, p.97.
[185] Ibidem, pp.97-100.

propune inovări originale pentru a se deschide noi piețe și a fi la originea tuturor situațiilor de avans în sector. Noțiunile de inițiator, inovator sau de „premier" trimite la noțiunea de antreprenor formulată de J. Schumpeter. Incitările, de o anumită natură, sunt puternice pentru ca o mișcare strategică să fie întreprinsă de o întreprindere. Pe această bază, o întreprindere își construiește un avantaj concurențial pentru simplul fapt că a fost prima. Avantajul „primului intrat" „a primului care se mișcă", a inovatorului, a liderului tehnologic poate să rezulte din trei surse principale[186]:

- *lideriatul tehnologic,* când avantajul provine din efectul de experiență care permite menținerea unui avantaj de cost;
- *preemția activelor rare,* adică a imputurilor (precum resurse naturale sau alte resurse rare), preemția de site și de spațiu (amplasamente publicitare sau puncte înalte pentru antene de radio - telefon sau investiții de preemție în uzine sau echipamente);
- *practicarea costurilor de transfer* suportate de cumpărător, costuri care tind să favorizeze întreprinderile deja aflate pe piață și să descurajeze întreprinderile potențiale nou intrate.

- *strategia de urmăritor.* Mai puțin îndrăzneață decât strategia de inovator, această strategie presupune, de asemenea, un bun potențial tehnologic și constă din analiza rezultatelor obținute de întreprinderea lider în vederea relevării problemelor ce trebuie rezolvate și a eventualelor cauze de insatisfacție a pieței. Întreprinderea trebuie să dispună o deosebită flexibilitate care să-i permită să se lanseze în momentul ce piața începe să se dezvolte; are ca scop evitarea costurilor de cercetare de bază;
- *strategia de dezvoltare de creneluri.* Se bazează pe alegerea și concentrarea mijloacelor pe un număr limitat de aplicații unde poate fi atinsă o superioritate tehnologică;

[186] M. B. Liberman, D.B. Montgomery, „Firts – mover advantages", *Strategic Management Journal,* vol. 9, 1998, p. 41.

BCUIASI CENTRALA UNIVERSITARA

- *strategia de raționalizare*, adoptată când dominarea printr-o strategie de lider tehnologic sau de urmăritor nu este posibilă, şi când întreprinderea îşi concentrează eforturile pe un număr limitat de tehnologii cheie şi pe abandonarea proiectelor nonconcurențiale.

În cele din urmă, întreprinderea trebuie să răspundă la întrebarea: să adopte strategia inovatorului sau a urmăritorului?. Răspunsul depinde de cât de durabil este avansul tehnologic pe care-l are, precum şi de avantajele şi inconvenientele pe care le generează situația de inovator, de precursor.

Durabilitatea unui avantaj tehnologic este funcție de[187]:

- eficiența relativă a compartimentului C&D al întreprinderii lider;
- sursa progresului tehnologic. Este preferabilă, de regulă, o sursă de origine internă (un know-how unic), unei surse de origine externă (furnizori, clienți) la care întreprinderile concurente pot să acceadă;
- viteza de difuzare a tehnologiei în sector, care poate fi încetinită de existenta unor brevete, a unui secret, asimilarea unor prototipuri care rămân în interiorul întreprinderii, de o integrare verticală care protejează inovația etc.;
- faptul că acest avans tehnologic creează sau nu creează avantaje de costuri cvasipermanente sau oportunități de diferențiere durabilă.

Situația de precursor, inovator are ca avantaje:

- consolidarea reputației întreprinderii în ochii cumpărătorilor;
- crearea de costuri de conversie pentru alte întreprinderi. Întreprinderea inovator, pionierare grijă să ridice obstacole instituționale împotriva imitării, defineşte normele de fabricație, circuitele de distribuție etc.;
- accesul privilegiat la resurse rare şi dobândirea de experiență mai repede decât alte întreprinderi;
- autorizarea practicii de prețuri mari.

[187] M. Gervais, „*Stratégie de l'entreprise*", 5e édition, Economica, Paris, 2003, pp. 98-99.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITARA

Însă, a fi precursor, inovator:

- antrenează costurile de experimentare tehnologică şi de deschidere de pieţe deosebit de mari;
- devine un handicap atunci când evoluţia nevoilor clienţilor fac obsolute investiţiile de plecare sau când avansul este uşor de imitat.

Funcţie de permanenţa avansului tehnologic şi a avantajelor relative pe care le creează situaţia de inovator, precursor se aleg strategiile de dezvoltare. Dacă, însă, unele din tehnologiile reţinute sunt insuficient stăpânite, atunci trebuie definite şi strategii de achiziţii.

b) Strategii de achiziţii

Pentru a accede la o tehnologie de care are nevoie întreprinderea, dar de care nu dispune, există următoarele posibilităţi:[188]

- crearea de competenţe interne, concentrând cercetarea ştiinţifică pe acest domeniu şi angajând specialişti. Aceasta este soluţia cea mai riscantă, întrucât necesită perioade de timp şi investiţii mari şi nu există nicio certitudine cu privire la caracterul operatoriu al aplicaţiilor rezultate din cercetare. Este însă soluţia care asigură întreprinderii respective cea mai mare independenţă;
- încheierea de acorduri de cooperare cu alte întreprinderi în vederea dezvoltării noii tehnologii. Asemenea strategie permite partajarea costurilor şi limitarea riscurilor, însă poate fi adoptată de întreprinderi care sunt total de acord cu problemele fundamentale ce trebuie rezolvate şi pentru care nu se pun ulterior probleme de concurenţă;
- achiziţionarea de întreprinderi sau departamente care manageriază eficient tehnologia dorită. Există riscul ca aceasta să necesite un cost foarte mare şi ca integrarea în întreprindere a echipelor întreprinderii sau departamentelor achiziţionate să nu se facă cu succes;
- cooperarea cu o instituţie din afara întreprinderii - institute de cercetare, universităţi etc. - în realizarea, dezvoltării proiectării. În acest fel, se folosesc specialişti renumiţi

[188] P. Dussauge, B. Ramanantsoa, *„Technologie et stratégie d'entreprise"*, McGraw-Hill, 1987, pp. 69-70.

BCUIASI CENTRALA UNIVERSITARA

păstrându-se dreptul de proprietate industrială asupra inovațiilor realizate; însă această strategie nu asigură un real management al dezvoltării realizate şi îngreunează urmărirea altor dezvoltări ulterioare;

- cumpărarea de licențe, strategie ce oferă acces la tehnologii concepute de alte întreprinderi, cel mai frecvent de întreprinderi concurente care operează în alte zone geografice. Costul cumpărării este funcție de beneficiile la care se speră din folosirea licenței;
- cumpărarea de piese sau semifabricate care încorporează noua tehnologie, asamblarea acestora în noul produs care va fi vândut sub marca întreprinderii. Această strategie permite întreprinderii, cel puțin temporar, menținerea pozițiilor de piață.

c) Strategii de vânzare

Unele întreprinderi concep tehnologii noi în vederea vânzării acestora, transformându-se astfel în societăți de studii şi cercetare. Alte întreprinderi refuză categoric transferul tehnologiilor lor şi cooperarea cu alte întreprinderi, concep noi tehnologii cu forțe proprii, tehnologii pe care le utilizează în exclusivitate o perioadă de timp. Majoritatea întreprinderilor nu ezită să cedeze proprietatea supra tehnologiilor pe care le manageriază, a căror folosire nu se încadrează în vocația lor sau operaționalizează tehnologiile lor pe anumite piețe sau încredințează utilizarea acestora unor parteneri.

În folosirea strategiilor de vânzare, vânzarea de licențe de exploatare se justifică numai dacă:[189]

- întreprinderea nu poate exploata ea însăşi tehnologia ca urmare a faptului că aceasta nu dispune de resursele necesare, că există întreprinderi concurente instalate bine în domeniu etc.;
- este mai interesant să primească drepturi de autor decât să se implanteze - structura pieței este foarte fragmentată;
- tehnologia vândută este susceptibilă să devină normă a sectorului: se convine să se accelereze difuzia;

[189] M. Gervais, „*Stratégie de l'entreprise*", 5e édition, Economica, Paris, 2003, p.100.

- această oportunitate oferă în schimb posibilitatea de a exploata tehnologia de către o altă întreprindere;
- această strategie permite selecționarea întreprinderilor concurente cu care se va confrunta întreprinderea.

6.4.2.3.6. Matricea „poziție concurențială - poziție tehnologică". Alegerea strategiilor tehnologice

Cabinetul de consultanță A. D. Little, a propus o articulație mai completă între tehnologie şi strategie, luând în considerare simultan diversitatea situațiilor în ciclul de viață al tehnologiei, deci maturitatea acesteia, poziția concurențială şi poziția tehnologică a întreprinderii, - deci spațiu cu trei dimensiuni în prealabil stabilite - concepând două matrice „poziție concurențială / poziție tehnologică" - una pentru sectoarele aflate la începutul ciclului de viață figura 6.50, a doua pentru sectoarele aflate la sfârşitul ciclului de viață figura 6.51, şi deducând strategiile cele mai potrivite fiecărei situații.

Poziția tehnologică

Poziția concurențială	Puternică	Favorabilă	Slabă
Puternică	Inovator	Inovator	Urmăritor
Favorabilă	Inovator	Urmăritor / Crenel	Achiziție
Slabă	Crenel	Joint - venture (coîntreprindere)	Raționalizare

Figura 6.50. Matricea „poziție concurențială-poziție tehnologică", sector în demarare-început de creştere[190]

[190] M. Gervais, „*Stratégie de l'entreprise*", 5e édition, Economica, Paris, 2003, p. 101

Poziția concurențială	Poziția tehnologică: Puternică	Favorabilă	Slabă
Puternică	Inovator	Urmăritor	Achiziție
Favorabilă	Crenel	?	Raționalizare
Slabă	Joint - venture (co-întreprindere)	Raționalizare	Lichidare

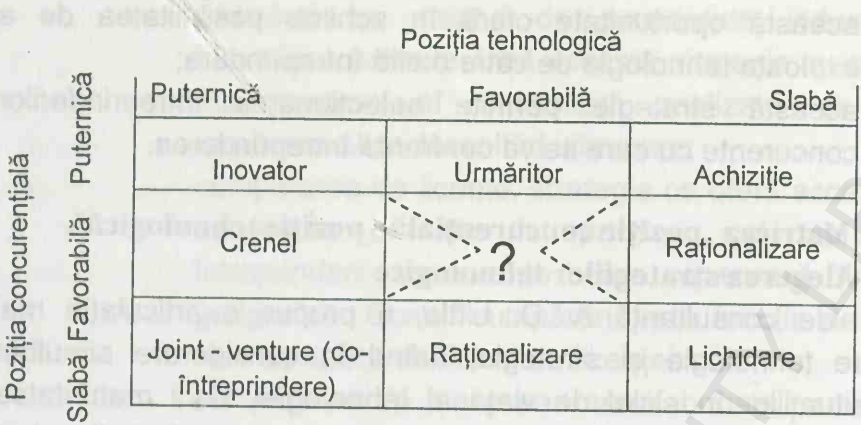


Figura 6.51. Matricea „poziție concurențială-poziție tehnologică", sector la sfârşit de creştere-început de maturitate[191]

Se observă că:[192]

- pozițiile tehnologice puternice nu incită la inovare decât dacă poziția concurențială este la fel de satisfăcătoare (altfel întreprinderea are şanse să „lucreze" pentru lider);
- când poziția concurențială nu este decât favorabilă, se recomandă fie strategia „de urmăritor" dacă poziția tehnologică este slabă, fie să se folosească o strategie de crenele dacă poziția tehnologică este bună;
- când cele două poziții sunt mediocre, întreprinderea fie achiziționează tehnologii, fie se aliază, fie se retrage;
- analizele diverg potrivit stadiului de maturitate al sectorului: într-o activitate matură, numai poziții excelente, în acelaşi timp, concurențiale şi tehnologice, pot conduce la inovare.

Alegerea dintre aceste soluții posibile depinde de criteriile tehnologice şi de strategia concurențială adoptată.

Cele două matrice lasă totuşi să se substituie o anumită ambiguitate, întrucât poziția concurențială a întreprinderii nu este independentă de poziția

[191] Idem.

[192] M. Gervais, „*Stratégie de l'entreprise*", 5^{e}édition, Economica, Paris, 2003, pp. 101-102.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

sa tehnologică. Pentru a elimina acest inconvenient, a fost concepută o grilă de analiză bazată pe trei variabile mult mai diferențiate:[193]

- *potențialul de dezvoltare a activității* (valoarea acesteia), variabilă clasică în modelele de analiză strategică;
- *prezența comercială a întreprinderii pe piață*, măsurată plecând de la penetrarea acesteia, rețelele sale de distribuție; notorietatea, imaginea sa, variabilă care reflectă puterea de control a întreprinderii asupra consumatorului;
- *poziția tehnologică aîntreprinderii,* măsurată prin gradul de stăpânire a tehnologiilor menite să aibă un impact concurențial major - tehnologiile cheie de mâine. Această variabilă arată până unde se poate baza întreprinderea pe tehnologia respectivă pentru a-şi asigura o poziție concurențială puternică.

Dublând, într-una numit fel, variabila „poziție concurențială" pentru a face mai vizibilă variabila „tehnologie", devine posibilă reanalizarea activităților întreprinderii şi deducerea alocărilor de resurse necesare dezvoltării activităților, pe de o parte, şi tehnologiilor, pe de altă parte. Căile de dezvoltare se vor referi fie la bazele tehnologice cele mai puternice, fie la prezența comercială cea solidă. Folosind o evaluare binară - slabă sau mare - pe fiecare variabilă, se obține o clasificare a activităților întreprinderii în opt categorii, rezultate din combinarea, trei câte trei, a scorurilor posibile[194].

1. *Activități cu potențial puternic de dezvoltare, pentru care prezența comercială a întreprinderii şi poziția sa tehnologică sunt puternice.* Aceste activități se aseamănă cu activitățile „vedetă" din matricele tradiționale: strategia este ca întreprinderea să-şi mențină locul său pe piață, să-şi consolideze avansul său tehnologic şi să-l folosească în dezvoltarea activității.
2. *Activități cu potențial de dezvoltare limitat, pentru care poziția tehnologică şi prezența comercială sunt slabe.* Aceste activități sunt activități „piatră de moară", de care

[193] P. Dussauge, B. Ramanantsoa, *„Technologie et stratégie d'entreprise"*, McGraw-Hill, 1987, p. 24.

[194] Strategor, *op.cit.*, 1997, p. 130.

întreprinderea trebuie să se separe, dacă nu reuşeşte să le rentabilizeze fără investiţii importante.

3. *Activităţi cu potenţial de dezvoltare limitat, pentru care poziţia tehnologică a întreprinderii şi prezenţa sa comercială sunt puternice.* Este vorba de activităţi „vacă de muls", din care întreprinderea trebuie să obţină maximum de lichidităţi, limitând la minimum investiţiile. În ceea ce priveşte tehnologia, întreprinderea trebuie să caute să-şi exploateze capacităţile, fie aplicându-le la domenii cu un mai puternic potenţial, fie vizând un transfer.
4. *Activităţi cu potenţial puternic de dezvoltare, dar pentru care prezenţa comercială a întreprinderii, ca şi poziţia sa tehnologică, sunt slabe.* Este vorba de activităţile „dilemă", pentru care se recomandă fie să se investească masiv pentru a îmbunătăţii, în acelaşi timp,gradul de stăpânire a tehnologiei întreprinderii şi forţa sa pe piaţă, fie să se retragă.

Aceste patru situaţii seamănă foarte mult cu situaţiile clasice analizate cu ajutorul modelelor clasice de portofoliu de activităţi. Sunt situaţiile când evaluările făcute celor două variabile - poziţia tehnologică şi prezenţa comercială - sunt convergente şi unde necesitatea de a le deosebi nu presupune decât puţine informaţii suplimentare.

Însă, în situaţiile când evaluările respective sunt divergente, necesitatea de a le deosebi implică o analiză mai largă.

5. *Activităţile cu potenţial puternic de dezvoltare, pentru care întreprinderea are o poziţie tehnologică puternică,dar o prezenţă comercială slabă; sunt activităţi „dilemă", însă, datorită bazelor tehnologice solide,* riscul pentru întreprindere este redus. În aceste condiţii, întreprinderea trebuie, înainte de toate, să-şi dezvolte piaţa, iar pentru aceasta poate să caute o asociere cu un partener care dispune de o puternică bază comercială, dar nu stăpâneşte tehnologiile indispensabile. Dacă întreprinderea nu doreşte să se angajeze şi să investească într-o activitate de acest tip, ea trebuie să caute să exploateze potenţialul său vânzând tehnologia.

BCUIASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

6. *Activitățile cu potențial de dezvoltare important, pentru care întreprinderea are o poziție comercială puternică, dar o poziție tehnologică slabă,* sunt activități „dilemă parțiale". Acestea trebuie să dobândească, cât mai repede posibil, competențele tehnologice necesare pentru a exploata avantajul întreprinderii la nivelul pieței.
7. *Activitățile cu slab potențial de dezvoltare, pentru care întreprinderea dispune de o puternică prezență comercială, dar de o poziție tehnologică slabă,* trebuie gestionate ca activități „vacă de muls", adică restrângând sever investițiile, pentru a genera maximum de lichidități.
8. *Activitățile cu potențial slab de dezvoltare, prin care întreprinderea este slab reprezentată comercial, dar dispune de o puternică poziție tehnologică trebuie considerate mai curând activități „piatră de moară".* Obiectivul primordial al întreprinderii este fie să se dezangajeze progresiv, dacă este posibil generând lichidități, şi mai ales, să caute să-şi exploateze capacitățile tehnologice, fie aplicându-le altor domenii care au un potențial de dezvoltare mai mare, fie acceptând transferul acestora unor parteneri din afară,care sunt într-o mai bună măsură să le exploateze.

Luarea explicit în considerare a variabilei tehnologice în analiza strategică permite interpretarea mai fină, mai exactă a realității situațiilor şi propunerea de opțiuni strategice mai diversificate şi mai puțin tranşante, cum sunt recomandările monolitice ale modelelor tradiționale.

6.4.2.3.7. Metoda „arborilor tehnologici"

Unele întreprinderi, se pare, că au făcut din tehnologie chiar axul principal de-a lungul căruia se dezvoltă strategia lor: folosirea cu maximum de eficiență a unei tehnologii sau a unui ansamblu convergent de tehnologii constituie principala lor competență distinctivă. Aceste întreprinderi au o poziție concurențială puternică sau foarte puternică. Caracterul dominant al tehnologiei se evidențiază cu ocazia mişcărilor strategice de diversificare pe care aceste întreprinderi le realizează, folosind competențele lor tehnologice pe noi piețe şi în noi activități. Compania Texas Instruments s-a folosit de poziția sa dominantă în

domeniul circuitelor integrate şi al microprocesoarelor pentru a penetra industria ceasurilor şi a microinformaticii. Tehnologia se află la această companie ca şi la multe alte, în centrul definiției pe care acestea îl dau profesiunii lor.

Dezvoltarea unor întreprinderi, îndeosebi japoneze[195], s-a bazat în ultimele decenii pe operaționalizarea strategiilor prin tehnologii, cunoscute sub denumirea de *„strategii de arbori tehnologici"*[196] sau metoda „bonsai". Ideea principală constă în a considera ansamblul „cunoştințelor fundamentele tehnologice" ca un vector dinamic de reorientare strategică.

Strategiile prin tehnologie ale întreprinderilor japoneze, au fost reprezentate sub forma unui arbore, un bonsai, în care rădăcinile sunt tehnologiile generice, trunchiul este potențialul tehnologic propriu creat de întreprindere, ramurile fiind sectoarele de aplicație a tehnologiilor, iar fructele fiind cuplurile produse/piețe (figura 6.52.)

Imaginea permite, îndeosebi, o mai bună înțelegere a faptului că rădăcinile tehnologice puternice nu pot salva un arbore cu trunchiul putred şi că există, de asemenea, arbori, fără fructe, dar cu rădăcini costisitoare/tehnologiile nu corespund cererii pieței.

O asemenea metodă permite întreprinderii să vizualizeze clar ansamblul ariei sale tehnologice manageriate şi să identifice „know-how-ul său fundamental tehnologic". De asemenea, permite conceperea unor manevre strategice mai puternice decât manevrele pe care le-ar fi permis o diversificare plecând numai de la segmentele produs-piață.

---

[195] CPE, *„Le bonsaï de l'industrie japonaise: éléments de réflexion sur l'intégration de la technologie dans la function stratégique des entreprises japonaises.* Centre de Prospective et d' Evaluation du Ministère de Recherche et de la Technologie, étude no 40, 1984.

[196] Groupe d' Ètudes de Stratégies Technologiques (GEST), *„Les grappes technologiques. Les nouvelles stratégies d'enterprise"*, McGraw – Hill, Paris, 1986.

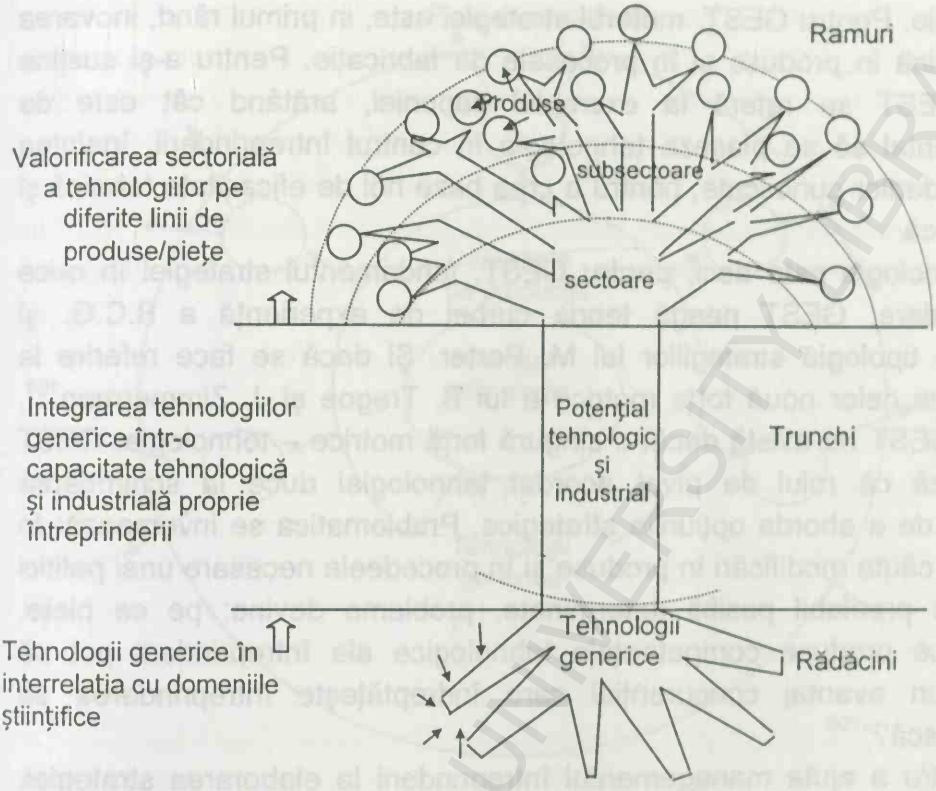


Figura 6.52. Arborele tehnologic. Arborele de segmentare a cunoştinţelor tehnologice fundamentale ale întreprinderii[197]

6.5. Grapele tehnologice

6.5.1. Conceptul de grapă tehnologică

Conceptul de grapă tehnologică a fost formulat de GEST[198] şi are ca obiectiv studierea dimensiunilor strategice ale tehnologiei. Ideea este apropiată ideii de arbore al tehnologiilor.

GEST a pus la îndoială metodele clasice de elaborare a strategiilor bazate pe o segmentare a activităţilor în mai multe domenii strategice de activitate, reproşându-le că neglijează foarte mult problemele de

---

[197] M. Giget, Euroconsult, *„Les bonsaïs de l' industrie japonaise"*, CPE, Étude no 40, 1984; M. Giget, „Arbres technologiques et arbres de compétences: deux concepts à finalité distincte", *Futuribles*, no 137, november, 1989.

[198] Groupe d'Études des Stratégies Technologiques (GEST), *„Grappes technologiques. Les nouvelles stratégies d'entreprise"*, McGraw Hill, Paris, 1986.

BUCUREŞTI UNIVERSITY LIBRARY

tehnologie. Pentru GEST, motorul strategiei este, in primul rând, inovarea tehnologică în produse şi în procesele de fabricaţie. Pentru a-şi susţine teza, GEST se referă la exemplul Japoniei, arătând cât este de fundamental să se plaseze tehnologia în centrul întreprinderii, înaintea întreprinderilor cunoscute, pentru a crea baze noi de eficacitate tehnică şi economică.

Tehnologia este deci, pentru GEST, fundamentul strategiei în orice întreprindere. GEST neagă teoria curbei de experienţă a B.C.G. şi respinge tipologia strategiilor lui M. Porter. Şi dacă se face referire la abordarea celor nouă forţe motrice a lui B. Tregoe şi J. Zimmerman[199], pentru GEST nu există decât o singură forţă motrice – tehnologia. GEST estimează că rolul de pivot acordat tehnologiei duce la schimbarea modului de a aborda opţiunile strategice. Problematica se inversează: în loc de a căuta modificări în produse şi în procedeele necesare unei politici de piaţă prealabil posibil determinate, problema devine: pe ce pieţe, pentru ce produse competenţele tehnologice ale întreprinderii pot să aducă un avantaj concurenţial care îndreptăţeşte întreprinderea să investească?"[200]

Pentru a ajuta managementul întreprinderii la elaborarea strategiei, GEST a elaborat conceptul „grapă tehnologică", grapa tehnologică fiind definită ca „o colecţie de activităţi legate între ele printr-o esenţă tehnologică comună. Grapa este formată dintr-un ansamblu de axe de valorificare, plecând de la tehnologie pentru a ajunge la produse pe pieţe."[201] Formarea de grape tehnologice se bazează pe un management inteligent al potenţialului tehnologic al întreprinderii, acest potenţial fiind constituit din tehnologii generice de care dispune întreprinderea.

GEST ilustrează conceptul său de grape tehnologice prin vizualizarea din figura 6.53.

---

[199] B. Tregoe, J. Zimmerman, *„La force motrice"*, Inter-Éditions, Paris, 1982.

[200] C. Sicard, *„Le manager Stratège. Manuel pratique d'analyse stratégique d'entreprise"*, p.186.

[201] GEST, *op.cit.*, p. 27.

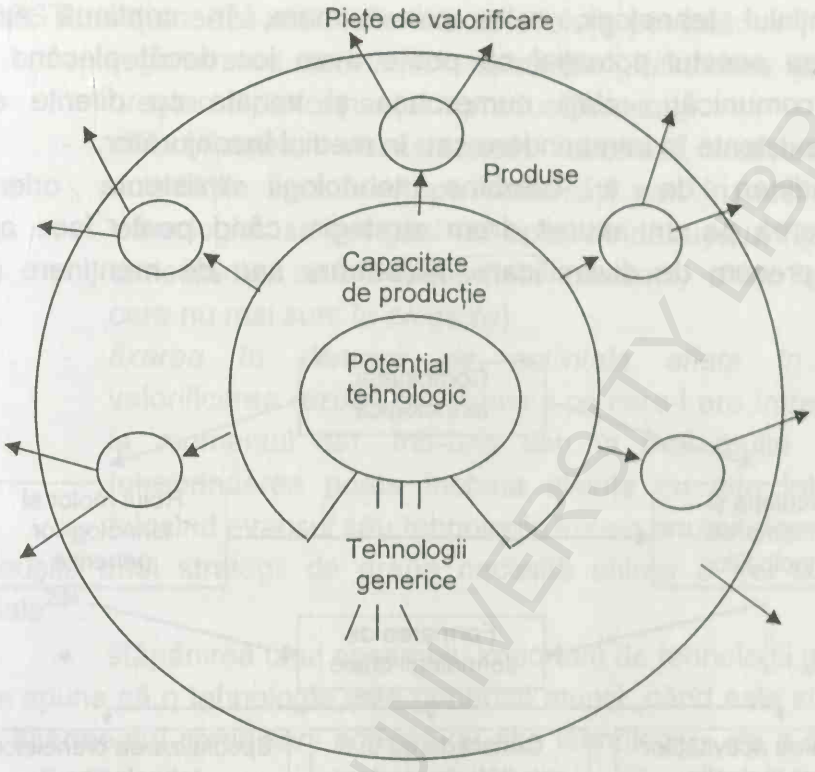


Figura 6.53. Grape tehnologice: reprezentare conceptuală[202]

Se deosebesc trei niveluri:

- nivelul tehnologiilor;
- nivelul potențialului tehnologic și industrial al întreprinderii;
- nivelul produselor și piețelor.

Evoluția întreprinderii va fi apreciată plecând de la potențialul tehnologic existent, evaluând corect diferitele tehnologii.

Potențialul tehnologic, potrivit GEST este constituit din diverse tehnologii „generice". O tehnologie este generică din momentul când devine susceptibilă să genereze aplicații numeroase și variate în domenii de activitate foarte diferite.

Așadar, potențialul tehnologic al întreprinderii se va dezvolta plecând de la tehnologiile generice, prin combinare sau mai bine prin „fertilizare încrucișată".

---

[202] M. Gervais, „*Stratégie de l'entreprise*", 5e édition, Economica, Paris, 2003, p. 316; C. Sicard, *op.cit.*, p.186.

Potențialul tehnologic este, prin urmare, în continuă evoluție. Îmbogățirea acestui potențial nu poate avea loc decât plecând de la legături, comunicări, relații numeroase şi variate cu diferite entități ştiințifice existente în întreprindere sau în mediul înconjurător.

Aptitudinea de a combina tehnologii existente orientează întreprinderea pe un anumit drum strategic, când poate face apel la strategii, precum de diversificare, recentrare sau de menținere (figura 6.54.).

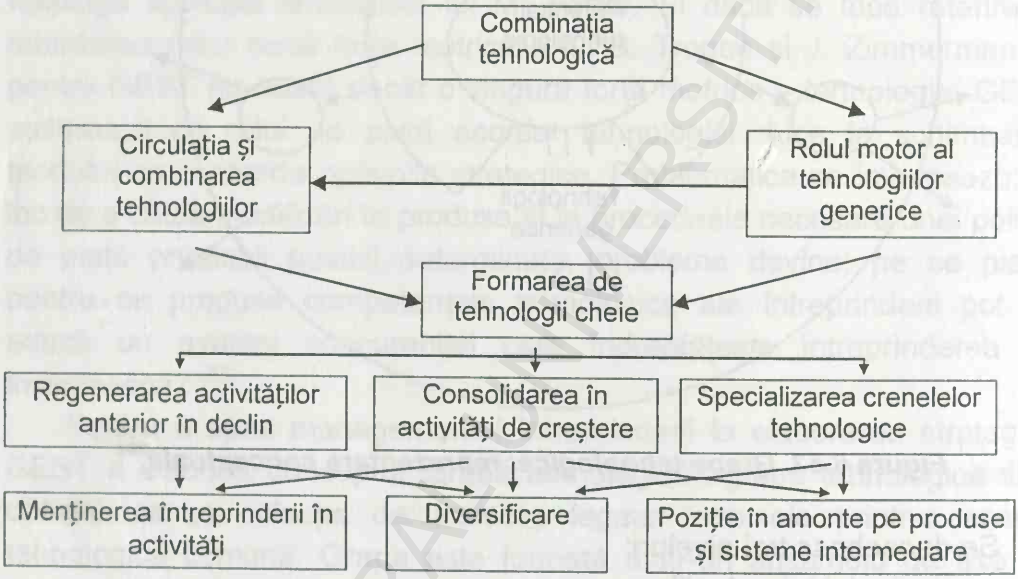


Figura 6.54. Strategii de piețe şi competențe tehnologice[203]

Valorificarea tehnologiilor presupune un efort constant şi sistemic de cercetare a domeniilor de aplicație unde întreprinderea va putea să obțină un raport performanță/preț mai bun decât cel de pe piață.

Pentru a putea fi operaționalizate, strategiile de grape cer ca întreprinderile să aibă o foarte mare flexibilitate: întreprinderile care operaționalizează strategii de grape nu au vocația de a se dezvolta permanent pe un anumit DSA specific. Acestei întreprinderi îşi desfăşoară activitatea pe un DSA atâta timp cât potențialul tehnologic al acestuia continuă să-i procure avantaj concurențial decisiv.

[203] GEST, *op.cit.*, p. 67.

GEST menționează mai multe axe de evoluție posibilă:

- *regenerarea activităților existente* („întinerirea produselor", creşterea performanțelor produselor etc.);
- *diversificarea,* neexcluzând, eventual, sectoare unde activitățile sunt în etapa maturității sau în declin: datorită tehnologiei, se pot găsi noi tipuri de debuşeuri (întreprinderi concurente, cu competitivitate crescută, chiar în sectoare care nu mai sunt în creştere);
- *fixarea în domenii de activitate aflate în creştere*; valorificarea rezultă din avansul pe care-l are întreprinderea, la momentul dat, într-una sau în mai multe tehnologii; întreprinderea poate încheia alianțe cu alte întreprinderi, folosind avansul său tehnologic într-un anumit domeniu;

Reuşita unei strategii de grape necesită unirea a trei competențe esențiale[204]:

- stăpânirea unui ansamblu important de tehnologii generice;

Se spune că o tehnologie este generică atunci „când este susceptibilă – prin intermediul combinării adesea cu alte tehnologii – de a da naştere unor aplicații numeroase şi variate, în domenii de activitate foarte variate".[205]

Tehnologiile generice sunt adesea apropiate cu disciplinele ştiințifice fundamentale.

- Aptitudinea de a combina tehnologiile generice. GEST deosebeşte patru niveluri de capacitate:

- *nivelul 1:* aptitudinea de a îmbunătăți procedeele şi produsele, fără a modifica baza ştiințifică şi tehnică;
- *nivelul 2:* aptitudinea de a aduce îmbunătățiri, schimbând baza tehnologică prin know-how-uri din alte domenii tehnice;
- *nivelul 3:* aptitudinea de a teoretiza schimbările tehnologiei şi de a exploata într-un mod sistemic posibilitățile de transfer;
- *nivelul 4:* aptitudinea de a selecționa tehnologiile cu posibilități tehnice, comerciale, anticipând, pe de o parte,

---

[204] M. Gervais, „*Stratégie de l'entreprise*", 5e édition, Economica, Paris, 2003, pp. 316-317.

[205] P. Dussauge, B. Ramanantsoa, „*Technologie et stratégie d'entreprise*", Paris, McGraw Hill, 1987, p. 132.

evoluția caracteristicilor cerute în aval de către utilizatori şi, pe de altă parte, posibilitățile de realizare a noi combinări performante;

Întreprinderile care folosesc grapele tehnologice în formularea strategiilor lor au atins nivelul 3 şi acced la nivelul 4.

6.5.2. Aportul grapelor tehnologice în formularea strategiilor întreprinderii[206]

- Aşa cum s-a arătat conceptul de grapă tehnologică defineşte un portofoliu de activități multisectorial, însă coerența ansamblului se fondează pe o variabilă, care a fost considerată până atunci ca secundară: potențialul tehnologic.
- În analiza strategică clasică se pleacă de la nevoile consumatorului şi ale cuplurilor produs/piață pentru a ajunge la tehnologie. Odată cu noțiunea de grapă demersul s-a inversat şi a devenit global: plecând de la potențialul tehnologic, aplicațiile se definesc, nu prin raportarea la un anumit cuplu produs/piață, ci în raport de un ansamblu de combinări tehnologice generice. Procedeul este mai stimulant, iar opțiunile sunt mai numeroase.
- Dacă vocația întreprinderii determină un spațiu de activități posibile plecând de la competențe comerciale-economice-tehnice, noțiunea de potențial tehnologic circumscrie un ansamblu de domenii unde tehnologia este singura competență luată în considerare.
- Folosirea strategiei grapelor tehnologice lărgeşte câmpul concurențial. Concurența nu mai este numai intrasectorială; ea devine la fel de intersectorială, conturile sectoarelor devin mai imprecise
- Evoluția tehnologiilor şi valorificarea potențialului tehnologic fac stabilirea activității fluctuantă şi flexibilă. Această flexibilitate nu este luată în considerare în materialele care integrează o a treia axă tehnologică. Analiza pe baza grapelor tehnologice este, prin urmare, mai dinamică decât analiza pe baza modelelor de portofoliu de activități.
- Competența tehnologică este un mijloc de introducere a supleței în funcționarea întreprinderii în eforturile de adaptare continuă la evoluțiile pieței.

---

[206] M. Gervais, *„Stratégie de l'Entreprise"*, 5e édition, Economica, Paris, 2003, p. 319; P. Dussauge, B. Ramanantsoa, *op.cit.*, p. 135-145.

- În sfârşit, strategia pe baza grapelor tehnologice pune accentul pe necesitatea reuşitei în elaborarea strategiilor relaţionale şi de alianţe.

6.5.3. Analiza tridimensională

Faţă de matricea BCG, analiza tridimensională are o nouă axă – „nivelul de stăpânire a tehnologiei"–, „potenţialul de dezvoltare a activităţii" înlocuieşte „rata de creştere", iar „cota de piaţă" este înlocuită cu „prezenţa pe piaţă" (figura 6.55.).

Analiza este mult mai bogată, deoarece, pe de o parte, cuprinde axa tehnologică – nivelul de gestionare a tehnologiei – şi pe de altă parte, se eliberează de determinismul strict al matricei BCG. Este adevărat că se pierde în ceea ce priveşte puterea vizuală, dar se câştigă mult privind fineţea explicaţiei.

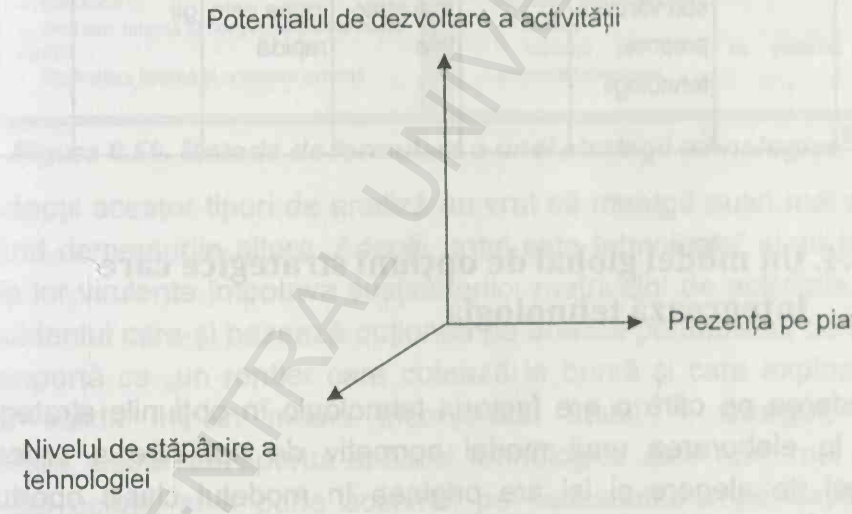


Figura 6.55. Analiza tridimensională[207]

Pe baza celor trei dimensiuni şi două valori (+, -) se obţin 8 situaţii posibile, fiecare având caracteristici proprii, (tabelul 6.11).

[207] J.-P. Helfer., *op.cit.*, p.160.

Tabelul 6.11. Matricea tridimensională[208]

+	Potențialul de dezvoltare							–
+ Prezența pe piață-				+ Prezența pe piață –				
Stăpânirea tehnologiei		Stăpânirea tehnologiei		Stăpânirea tehnologiei		Stăpânirea tehnologiei		
+	-	+	-	+	-	+	-	
Menținere poziției și consolidarea avansului	Încercarea de a dobândi tehnologie necesară	Cooperare pentru a schimba tehnologia în schimbul atuurilor comerciale sau vânzării propriei tehnologii	Investire sau retragere	Exploatar încercând să se reinvestească tehnologia proprie în sectoare mai atractive	Exploatare și dobândirea tehnologiei numai dacă rentabilizarea este rapidă	Degajare progresivă încercând relocarea propriei tehnologii	Retragere, dacă nu se poate rentabiliza	

6.5.4. Un model global de opțiuni strategice care integrează tehnologia

Ponderea pe care o are factorul tehnologic în opțiunile strategice a condus la elaborarea unui model normativ de sprijinire a procesului decizional de alegere și își are originea în modelul clasic oportunități /amenințări/puncte forte/puncte slabe. Acest model permite o analiză mai profundă a patrimoniului tehnologic și arată, în mod deosebit, că opțiunile sunt condiționate de cultura întreprinderii și de valorile managerilor: întreprinderea își operează opțiunile strategice așa cum arbitrează între opțiunile posibile (figura 6.56.).

[208] J.-P. Helfer., ș.a., *op.cit.*, p.162.

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITARĂ

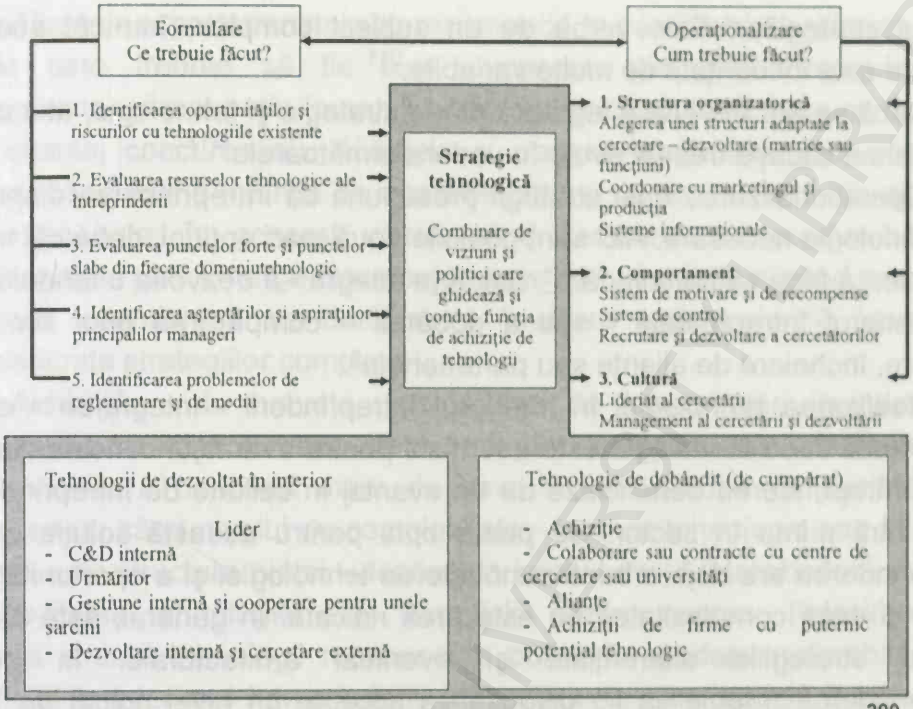


Figura 6.56. Metode de formulare a unei strategii tehnologice[209]

Adepții acestor tipuri de analiză au vrut să meargă puțin mai departe, blamând demersurile altora. Adepții „totul este tehnologie" și-au îndreptat criticile lor virulente împotriva susținătorilor matricelor de activitate. Pentru ei, decidentul care-și bazează opțiunea pe analiza portofoliului de activități se comportă ca „un rentier care cotează la bursă și care exploatează o poziție solidă într-un mediu înconjurător stabil"[210]. Desigur, este o exagerare, deoarece aportul analizei tehnologice este real, mai ales, în contextul actual, și a pune accentul pe necesitatea imperioasă pentru întreprindere de a combina dinamic tehnologii pentru a deschide spațiul realului posibil, nu poate fi decât salutar.

6.5.5. Două modalități de a avea o tehnologie: „a face" sau „a cumpăra"

Pentru multe întreprinderi modul în care acestea obțin o tehnologie constituie o problemă cheie susceptibilă de a determina succesul sau

[209] J. Tarondeau, *„Recherche et Dévelppement"*, Vuibert, Paris, 1997, p.32.

[210] GEST *„Grappes technologiques. Les Nouvelles Stratégies d'entreprise"*, McGraw Hill, Paris, 1986, p. 47.

eşecul strategiilor. Este vorba de un subiect complex, întrucât acesta alegere este influențată de multe variabile.[211]

Dacă se are în vedere legătura dintre strategie şi tehnologie, atunci în asemenea situație trebuie avute în vedere următoarele:[212]

Operaționalizarea unei strategii presupune că întreprinderea dispune de tehnologia necesară. Aici sunt posibile două mari opțiuni, două căi mari posibile: „a face sau a cumpăra", adică „a integra - a dezvolta o tehnologie în interiorul întreprinderii - sau a dobândi – cumpărarea unor licențe, brevete, încheiere de alianțe sau parteneriate".

Realizarea tehnologiei în interiorul întreprinderii - integrarea - este preferabilă dacă tehnologia este esențială pentru avantajul concurențial şi dacă întreprinderea beneficiază de un avantaj în calitate de întreprindere care intră prima în sector. Se poate opta pentru această soluție dacă întreprinderea are deja o bună cunoaşterea tehnologiei şi a oportunităților pieței şi dacă complexitatea nu este prea ridicată. În general, este cazul pentru strategiile diferențiate şi eventual arhitecturale. În plus, întreprinderea trebuie să fie dispusă să accepte un nivel ridicat de risc comercial şi financiar.

• Integrarea, realizarea în interiorul întreprinderii poate fi costisitoare şi necesită competențe solide pentru a fi performantă. Se poate spune că atunci când toate celelalte căi se dovedesc nefolosibile, întreprinderea trebuie să desfăşoare ea însăşi activitățile de C&D. In pofida unor avantaje evidente - gestionarea integrală a procesului, independența etc. - există şi inconveniente potențiale (durată mare, cost ridicat, risc de epuizare a capacităților creative etc.). Trebuie făcută deosebirea între adevărata dezvoltare internă în curs, în întreprinderile centralizate, şi formele mai adaptate întreprinderilor descentralizate: - intraprenoriatul (se creează o adevărată entitate în afara structurii întreprinderii pentru a beneficia de efectele de stimulare evitând birocrația), cooperarea.

A doua cale, obținerea tehnologiilor din afara întreprinderii poate avea forme diferite, care merg de la alianțe, parteneriat - cooperare privilegiată sau colaborare orizontală sau verticală - până la cumpărarea de licențe sau a unei întreprinderi care dispune de un bun patrimoniu tehnologic.

---

[211] J. Tidd, M. Trewhelle, „Organizational and technological antecedents for knowledge acquisition", *R&D Management*, vol. 27, no. 4, 1997, p. 359.

[212] G. Johnson ş.a., *op.cit.*, 8e éd., 2008, p. 592-593; J. P. Helfer ş.a., *op.cit.*, p. 163-164.

Alianțele şi parteneriatele se recomandă în cazul tehnologiilor de bază (cele care trebuie să fie bine cunoscute de toate întreprinderile concurente) şi mai puțin în cazul tehnologiilor cheie (cele care generează un avantaj concurențial). Alianțele şi parteneriatele sunt mai eficiente atunci când există intenția de supraviețuitor şi nu de inovator, de pionier, ceea ce este, în general, cazul, când complexitatea produsului sau cunoaşterea pieței merge dincolo de know-how-ul stabilit şi când este, prin urmare, esențial să se deruleze o învățare organizatorică (ceea ce corespunde strategiilor complexe).

Achizițiile - de brevete, licențe sau de întreprinderi inovatoare - corespund situațiilor în care viteza este atât de importantă încât învățarea va necesita o perioadă mare de timp. Acesta soluție se justifică, de asemenea, când nivelul de complexitate - la nivel tehnologic sau în ceea ce priveşte structura pieței - depăşeşte know-how-ul întreprinderii şi când credibilitatea tehnologiei este esențială pentru succes. Folosirea sub licență a unei tehnologii recunoscute poate fi, aşadar, preferabilă unei realizări în interiorul întreprinderii. Întreprinderile care cumpără tehnologii trebuie să cunoască foarte bine nevoile lor, să aibă capacitatea de a identifica şi evalua alternativele tehnologice disponibile şi competența necesară pentru a negocia drepturile de folosință cu proprietarii respectivi[213].

În tabelul 6.12. se prezintă o comparație între cele două modalități principale de a avea o tehnologie.

Tabelul 6.12. Cele două modalități de a avea o tehnologie[214]

Metoda	Importanța tehnologiei	Expertiza şi reputația	Competitivitatea	Acceptare a riscului	Mentalitatea	Viteza
Dezvoltare în interior	Cheie	Înaltă	Redusă/medie	Înaltă	Pionier	Lentă
Obținerea din afară: Alianțe şi parteneriate	Prag	Redusă	Înaltă	Medie	Urmăritor	Medie
Achiziții	Cheie sau prag	Foarte redusă	Înaltă	Redusă	Urmăritor	Mare

[213] G. Slowinsky, S. Stanton, J. Tab, W. Miller, D. Mc.Connell, „Acquiring external technology", *Research Technology Management*, vol. 43, no. 5, 2002, p. 29.

[214] Adaptat după J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt, *„Managing Innovations: Integrating tehnological, marketing and organizational change"*, 2ed, Wiley, 2001, p.28.

6.5.6. Concluzii privind relaţia tehnologie şi strategie

Ansamblul reflecţiilor privind elementul tehnologic în strategie se înscrie în mişcarea „adâncirea" analizei concurenţiale. Accentul pus pe necesitatea gestionării tehnologiei combinând principalele tipuri de tehnologii într-un portofoliu de tehnologii, răspunde voinţei de a obţine un avantaj concurenţial mai mare şi mai durabil, inovările tehnologice fiind considerate, de regulă, din acest punct de vedere, mai eficiente decât abordările centrate pe nevoile pieţei.

Articularea relaţiei strategie - tehnologie se caracterizează prin[215]:

- tehnologia nu mai este considerată în prezent ca un factor extern şi care nu poate fi stăpânit;
- legile obişnuite ale jocului concurenţial sunt sensibil modificate datorită rolului din ce în ce mai important al tehnologiei;
- paralel cu analiza care se face portofoliilor de activităţi se asistă la analize tot mai frecvente ale portofoliilor de tehnologii. Nu puţine sunt întreprinderile care:
    - clasifică tehnologiile pe care le folosesc funcţie de rolul lor de a produce schimbări esenţiale în producţie - randament, productivitate, eficienţă, calitate etc. - imediate sau în perspectivă.
    - încearcă să se asigure că, în orice moment, portofoliul lor de tehnologii este echilibrat din punct de vedere tehnologic. Nu este suficient a stăpâni tehnologiile cheie, este necesar ca managementul întreprinderilor să se preocupe de dezvoltarea tehnologiilor emergente.
- analiza portofoliului de tehnologii a devenit prioritară; nu sunt puţine întreprinderile care-şi fundamentează strategiile lor exclusiv pe tehnologii; mai mult chiar, în ultimele două decenii, unele întreprinderi concep tehnologii „bune", fără a se preocupa imediat de produsele sau pieţele unde aceste tehnologii s-ar putea aplica. Abia după aceea, aceste

[215] B. Ramanantsoa, *„Stratégie"*, în Y. Simon, P. Joffre, *op.cit.*, Vol III p. 3037; P. Dussauge, B. Ramanantsoa, *„Technologie et stratégie d'entreprise"*, Paris, McGraw-Hill, 1987, p. 48.

companii fac cercetări pentru a găsi cele mai potrivite produse şi piețe de folosire a acestor tehnologii.

- întreprinderile creează „grape tehnologice", „arbori decorativi" tehnologici, când fiecare tehnologie poate fi folosită la obținerea mai multor feluri de produse sau pe mai multe piețe. Atunci când acest demers se va generaliza, activitatea întreprinderii nu se va mai defini în termeni de produs - piață, adică de sector, ci în termeni de tehnologie.

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 7

Strategii la nivelul unităţii strategice de afaceri (UAS), domeniului strategic de activitate (DSA)

Opţiunile strategice rezultate din compararea şi din echilibrul portofoliului de activităţi formulate la nivelul unităţilor strategice de afaceri (UAS), domeniilor strategice de activitate (DSA) materializează în strategii ale unităţilor strategice de afaceri – business strategy, strategii proprii fiecăreia din aceste unităţi, domenii.

Pentru a stabili strategiile unităţilor strategice de afaceri, întreprinderea trebuie să răspundă corect la următoarele întrebări:[1]

- Cum se va concura într-un anumit sector sau într-un anumit domeniu strategic de activitate?
- Cum poate fi competitivă întreprinderea în acel sector, domeniu de activitate?
- Cum poate fi construită o poziţie favorabilă de cost?
- Cum poate fi creat un avantaj concurenţial durabil?

7.1. Strategii concurenţiale

7.1.1. Natura strategiilor concurenţiale şi regulile ce trebuie respectate la elaborarea acestor strategii

Principala sarcină a managementului strategic al unităţilor de afaceri strategice constă în participarea nemijlocită la lupta de concurenţă.

[1] J-M. Ducreux, ş.a. *op.cit.*, p. 214.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Direcțiile fundamentale ale strategiei la acest nivel rămân neschimbate – creştere, stabilitate, restrângere; realizarea lor însă nu se face sub forma absorbției sau a renunțării la proprietate – vânzare, ci pe baza strategiilor concurențiale.

Conceptul de „unitate strategică de afaceri" a fost folosit pentru prima dată de Compania General Electric, la sfârşitul anilor 1960, ca instrument de a da autonomie de decizie şi responsabilitate managerilor unei întreprinderi amplu diversificate pentru rezultatele obținute. Pe atunci compania General Electric era organizată în 200 centre de profit şi 145 de departamente articulate în 10 grupuri.

Definițiile de strategie concurențială şi de unitate strategică de afaceri sunt strâns legate. Unitatea strategică de afaceri este o unitate operațională care produce şi vinde un ansamblu determinat de produse şi servicii unui grup omogen de clienți şi se confruntă cu un grup definit de întreprinderi concurente.

Întreprinderea stabileşte în ce afaceri intenționează să concureze, luând decizii privind:[2]

- exigențele clienților, răspunzând la întrebarea: ce exigențe ale clienților intenționează să satisfacă întreprinderea?;
- grupurile de clienți: exigențele căror clienți vrea întreprinderea să le satisfacă?;
- competențele distinctive: cum intenționează întreprinderea să satisfacă acele exigențe?.

Aceste trei decizii sunt determinante în stabilirea strategiilor la nivelul unităților strategice de afaceri, deoarece ele reprezintă sursa de avantaj concurențial în raport cu întreprinderile concurente şi orientează astfel modalitățile prin care întreprinderea poate să lupte în afacere sau în sector.

La segmentarea activităților unei întreprinderi în unități strategice de afaceri se au în vedere următoarele:[3]

- omogenitatea ofertei destinată cumpărătorilor potențiali;
- factorii comuni mai multor unități strategice de afaceri; dacă mai multe feluri, tipuri de produse şi servicii au în comun fabricația,

[2] D. Abell, *„Defining the Business: The Star Point of Strategic Planning"*, Prentice Hall, London, 1980.

[3] G. Pellicelli, *op.cit.*, p. 416.

distribuția şi cumpărătorii potențiali, atunci aceste produse sunt susceptibile a face parte din aceeaşi unitate strategică de afaceri;

- dimensiunile unității strategice de afaceri: unitatea respectivă trebuie să aibă o piață sau mai multe piețe şi să aibă dimensiuni suficient de mari pentru a susține o organizare eficientă şi a avea o strategie proprie.

O strategie concurențială defineşte modalitatea cum o „unitate de afaceri" (întreprindere, companie, firmă) se confruntă cu întreprinderile concurente într-o afacere sau într-un sector specific. La acest nivel, fiecare întreprindere, companie luptă cu alte întreprindere, cu alte companii. Compania Americană Express este în concurență cu companiile Visa, Master Card şi alte companii de card-uri de credit; British Airways se află în concurență cu companiile Air France, Lufthansa şi alte companii de transport aerian, de exemplu.

Elemente de strategie concurențială au fot formulate pentru prima dată în anii 1970[4]. Creşterea spectaculoasă a prețurilor materiilor prime şi falimentul multor companii au fost tot atâtea motive de elaborare a unor studii, analize strategice de către societățile de consultanță şi de către mediile academice. Noțiuni precum costul şi diferențierea, în jurul cărora au fost elaborate strategiile concurențiale, în anii 1980, erau noțiuni implicite în conceptul de bariere la intrare, formulat de J. Bain[5] şi în conceptul de business system – precursor al lanțului de valoare – formulat de cabinetul de consultanță McKinsey, ca instrument de analiză strategică.

La baza strategiilor concurențiale se află avantajele concurențiale pe care le are sau doreşte să le obțină o întreprindere.

Scopul strategiilor concurențiale este de a îmbunătăți capacitatea întreprinderii de a lupta în sectorul sau segmentul ales ca țintă. Problema care se pune este: cum să lupte.

În elaborarea unei strategii concurențiale trebuie avute în vedere următoarele:[6]

---

[4] P. Ghemawat, „*Strategy and the Business Landscape*", Addison Wesley Longman, New-York, 1999.

[5] J. Bain, „*Barriers to New Competition*", Harvard University Press, 1956.

[6] Business International Research Report, „*Competitive Strategies for Europe*", 1983.

- realizarea unei analize strategice în vederea stabilirii punctelor forte şi punctelor slabe atât ale întreprinderilor în cauză, cât şi ale întreprinderilor concurente;
- concentrarea pe faptele semnificative ale sectorului (observarea directă a ceea ce se întâmplă pe piaţă);
- dacă poziţia concurenţială este slabă şi foarte vizibilă, se recomandă părăsirea sectorului sau dezinvestire;
- se recomandă strategia de „a culege tot ce se poate recolta", având în vedere faptul că această strategie pregăteşte terenul pentru ieşirea de pe piaţă;
- ca alternativă, se recomandă o strategie „captivă", luând în considerare totuşi riscul de a avea clienţi puţini;
- dacă decide să se lupte, atunci trebuie stabilită cu precizie arena concurenţială-domeniul în care se confruntă cu întreprinderile concurente. Acesta este unul din aspectele cele mai importante ale unei strategii concurenţiale;
- lupta să se ducă numai în sectoarele unde întreprinderea este puternică şi în măsură să depăşească atât vechile întreprinderi rivale cât şi pe cele noi;
- evitarea luptei pe mai multe fronturi;
- vizarea unei poziţii de lideriat, folosind o strategie care integrează combinarea corespunzătoare a producţiei cu costuri mici, diferenţierii produselor şi segmentării pieţei;
- în analiză să nu se abuzeze de date statistice şi de extrapolări.

Aceste strategii au rol decisiv în stabilirea nivelului global de performanţă al întreprinderii. Pentru că, într-adevăr, competitivitatea de ansamblu a unei întreprinderi depinde, în mare măsură, de capacitatea acesteia de a lupta eficient cu întreprinderile sale concurente, în fiecare din domeniile de activitate pe care a ales să acţioneze.

Strategiile concurenţiale au ca obiectiv, în condiţiile unei concurenţe libere, să asigure întreprinderii un avantaj competitiv durabil faţă de întreprinderile sale concurente, într-un anumit domeniu de activitate.

Principalele strategii concurenţiale sunt: strategiile generice şi strategiile legate de ciclul de viaţă al produsului (figura 7.1).

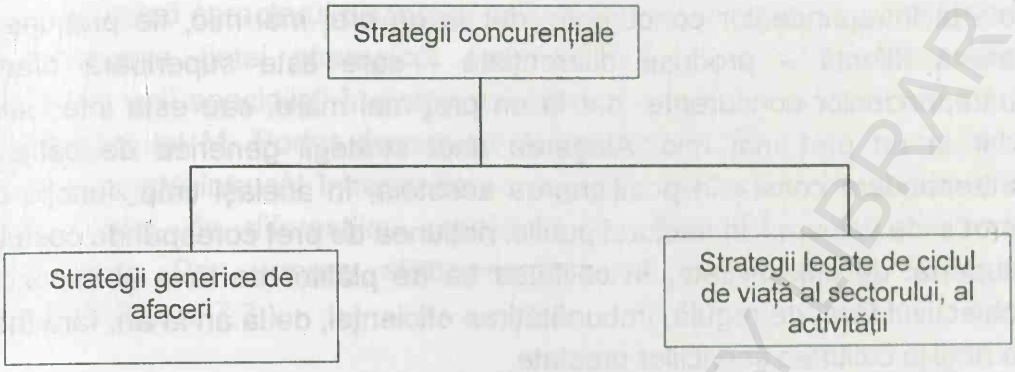


Figura 7.1. Strategii concurențiale[7]

Clasificarea de mai sus simplifică,într-o anumită măsură, realitatea, cele două categorii de strategii concurențiale nefiind singurele. Unii specialişti au identificat nouă abordări diferite de strategii concurențiale, potrivit variabilelor strategice adoptate.

Strategiile generice se adoptă de toate tipurile de afaceri ale unui sector, independent de faptul că întreprinderile sunt productive sau prestatoare de servicii.

Strategiile legate de etapa ciclului de viață al sectorului, al activității, al produsului sunt bazate pe ipoteza că produsele, activitățile, sectoarele, în existența lor, trec printr-o succesiune de etape.

7.1.2. Strategii generice

7.1.2.1. Aspecte generale

Se numesc generice deoarece, din punct de vedere teoretic, nu are importanță care tip de întreprindere ar putea folosi fiecare din aceste strategii.

Strategiile generice pleacă de la postulatul potrivit căruia o întreprindere creează avantaj concurențial dacă propune clienților săi ceea ce aceştia solicită sau au nevoie, într-un mod mai eficient şi eficace decât întreprinderile concurente şi într-o abordare dificil de imitat de către acestea. Schematic, în acest sens, există două mari opțiuni: fie întreprinderea propune o ofertă (produs, serviciu) de aceeaşi valoare ca şi

[7] G. Pellicelli, p. 419.

BCU "CAROL I" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

oferta întreprinderilor concurente, dar la un preț mai mic, fie propune o ofertă diferită – produse diferențiate - care este superioară ofertei întreprinderilor concurente, dar la un preț mai mare, sau este inferioară, dar la un preț mai mic. Alegerea unei strategii generice de către o întreprindere constă în poziționarea acesteia, în acelaşi timp, funcție de preț şi de valoare.[8] În sectorul public, noțiunea de preț corespunde costului suportat de colectivitate, în calitatea sa de plătitor de taxe şi impozite, obiectivul fiind, de regulă, îmbunătățirea eficienței, de la an la an, fără însă a neglija calitatea serviciilor prestate.

M. Porter şi W. Hall[9] au fost primii care au afirmat că pentru a avea succes, întreprinderile trebuie să aleagă să lupte pe bază de costuri, pe bază de diferențiere sau pe bază de focalizare. M. Porter a publicat rezultatele cercetărilor sale cu privire la strategiile concurențiale în două lucrări fundamentale.[10]

M. Porter a inventariat trei *strategii generice concurențiale* – strategia dominării prin costuri, strategia de diferențiere şi strategia focalizării, numită uneori strategie de nişă (figura 7.2).

		Avantaj concurențial	
		Costuri de producție şi de distribuție mici	Perceperea caracterului unic al produsului de către cumpărător
Țintă strategică	Țintă amplă (întreaga piață)	**Strategia de dominare prin costuri:** cost total minim	**Strategia de diferențiere**
	Țintă restrânsă (parte de piață)	**Strategia de focalizare (nişă)**	

Figura 7.2. Cele trei opțiuni strategice generice[11]

[8] G. Johnson, ş.a., *op.cit.*, 2008, p. 271.

[9] W. Hall, „Survival Strategies in a Hostile Environment", *Harvard Business Review*, Sept-Oct. 1980, M. Porter, „*Competitive Strategy*", Free Press, Boston, 1980.

[10] M. Porter, „*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*", Free Press, Boston, 1980; M. Porter, „*Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performnce*", New-York, Free Press, 1985.

[11] M. Porter, „*Competitive Strategy*", Free Press, Boston, 1980, p. 39.

Subliniind caracterul distinct al celor doi factori (avantajul concurențial şi întinderea țintei strategice) care conduc la stabilirea strategiilor generice, unii specialişti în managementul strategic au propus revizuirea tehnologiei lui M. Porter deosebind două strategii de concentrare pe o parte de piață întrucât întreprinderea poate să concureze fie pe bază de costuri mici, fie diferențiind produsele mai bine decât întreprinderile concurente. Prin urmare, strategiile generice pot fi grupate în patru categorii (figura 7.3.).

Strategii generice	
Țintă amplă Avantaj prin costuri inferioare	Țintă amplă Avantaj prin diferențiere superioară
Țintă îngustă (restrânsă) Avantaj prin costuri inferioare	Țintă îngustă (restrânsă) Avantaj prin diferențiere superioară

Figura 7.3. Cele patru categorii de strategii generice[12]

Alți specialişti merg mai departe, insistă pe unicitatea fiecărei întreprinderi, întreprinderile deosebindu-se prin istoria lor, prin sistemele lor de valori, prin modul cum dezvoltă şi exploatează resursele şi competențele lor. Din acest motiv, potrivit acestora, toate strategiile generice devin strategi de diferențiere.[13]

Pentru ca o întreprindere să se poată poziționa favorabil în raport cu întreprinderile concurente pentru fiecare din domeniile sale strategice de activitate, o strategie generică privilegiată pentru fiecare asemenea domeniu trebuie să îndeplinească următoarele condiții:[14]

- să ajute întreprinderea să satisfacă pe deplin nevoile şi aşteptările clientelei vizate (ținta strategică);

---

[12] T. Hafsi, J.M. Toulouse, *„La stratégie des organisations: une synthèse"*, Editions Transcontinental, Montréal, 1996, p. 137.

[13] J-C. Tarondeau, *„Les frontières du mangement stratégique"*, Management International, vol. 2, no. 2, 1998, p. 33.

[14] M. Côté, ş.a., *op.cit.*, p. 50.

- să ofere clientelei vizate produse şi servicii superioare produselor şi serviciilor întreprinderilor concurente.

Aşa cum rezultă din figura 7.3, fiecare strategie generică ocupă diferite poziţii de piaţă şi prevede abordării absolut diferite în ceea ce priveşte managementul afacerilor.

Potrivit lui M. Porter, pentru a construi avantaje concurenţiale, care dau posibilitatea să depăşească întreprinderile concurente şi să obţină rezultate superioare mediei afaceri sau sectorului, întreprinderile pot să aleagă una din trei strategii generice.

Înainte de a opta pentru una din strategiile generice, întreprinderea, în totalitatea ei, unitatea strategică de afaceri sau domeniul strategic de activitate, trebuie să stabilească ţinta vizată: ce produse sau ce linii de produse vrea să ofere pieţei, ce canale de distribuţie intenţionează să folosească, ce cumpărători potenţiali doreşte să servească, în ce zone geografice vrea să vândă, cu ce întreprinderi rivale va intra în concurenţă. Analiza unei strategii generice de afaceri trebuie urmată de un diagnostic care va permite evaluarea pertinenţei strategiei pe care întreprinderea o foloseşte în prezent sau a strategiei însuşită pentru viitor pentru fiecare din domeniile sale strategice de activitate. În acest scop, managementul întreprinderii trebuie să răspundă corect la următoarele întrebări:[15]

Permite strategia să:

- ofere clientelei vizate (ţinta strategică) produse şi servicii care satisfac deplin nevoile şi aşteptărilor acesteia?
- ofere clientelei vizate produse şi servicii apreciate de aceasta ca superioare produselor şi serviciilor întreprinderilor concurente?
- folosească, cu maximum de eficienţă, resursele şi competenţele distinctive ale întreprinderii?
- exploateze şi să protejeze cu succes domeniul strategic de activitate sau mai multe domenii strategice actuale de activitate în raport cu întreprinderile concurente existente şi viitoare?
- dezvolte şi să exploateze deplin sinergiile actuale sau potenţiale dintre diferitele domenii strategice de activitate, dacă portofoliul cuprinde mai multe asemenea domenii?

[15] Idem.

- extindă cu succes domeniul său strategic de activitate către alte domenii?

- satisfacă pe deplin aşteptările purtătorilor de interese interni şi externi în aşa fel încât să cultive angajamentul şi ataşamentul acestora față de întreprindere ?

În acest context întreprinderea trebuie:

- să lupte adoptând o strategie de costuri mici sau o strategie de diferențiere a produselor şi serviciilor?

- să se confrunte direct cu toate întreprinderile concurente pentru a cuceri cote de piață sau trebuie să se concentreze pe o nişă de piață (focalizare), unde poate să satisfacă un cerc mai restrâns de cumpărători potențiali şi să obțină un profit mai mare?

Se poate concluziona că, în strategiile generice nu este vorba de poziționarea activităților pe o matrice pentru a manageria portofoliul de activități, ci de prezentarea pedagogică a evantaiului de strategii foarte generale, aflate la dispoziția oricărei întreprinderi.

7.1.2.2. Strategia dominării prin costuri mici

7.1.2.2.1. Conținut şi domeniile de aplicare

Dominarea prin costuri este strategia de bază în sistemele concurențiale concentrate.

O întreprindere lider al costurilor mici este aceea care a creat şi acționează într-un sector, domeniu de producție folosind utilajele, forța de muncă şi metodele de lucru cu cele mai mici costuri. Întreprinderea care produce la cel mai mic cost obține un avantaj concurențial durabil şi poate să propună clienților un preț al produselor sale atractiv.

Folosind o strategie de lideriat prin costuri, întreprinderea, unitatea strategică de afaceri vizează obținerea unei poziții cu avantaje semnificative de cost comparativ cu toate întreprinderile concurente din sector. Pentru a obține şi menține această poziție, întreprinderea trebuie să stabilească corect ce zone din lanțul de valoare al unității strategice de afaceri pot fi surse de avantaje de cost, apoi să folosească competențele şi capacitățile necesare pentru a excela într-una sau mai multe din aceste zone. O strategie de dominare prin costuri mici este orientată pe producție şi distribuție, ceea ce presupune investiții considerabile în maşini,

instalații, tehnologii şi rețele de distribuție, precum şi o stimulare continuă în ceea ce priveşte controlul şi reducerea costurilor. Ținând seama de acest lucru, producția este localizată, adesea, în țări în care costul forței de muncă este mic, există o bună specializare şi o anumită disciplină tehnologică şi a muncii. Întreprinderea care foloseşte această strategie de localizare păstrează controlul asupra concepției şi vânzării produsului.

Dacă se notează cu:

$\overline{P}$ – prețul mediu;

C*îc* – costul produselor întreprinderilor concurente;

C*îlc* – costul produselor întreprinderii lider în costuri (mai mici decât costul mediu);

P*îlc* – profitul întreprinderii lider în costuri;

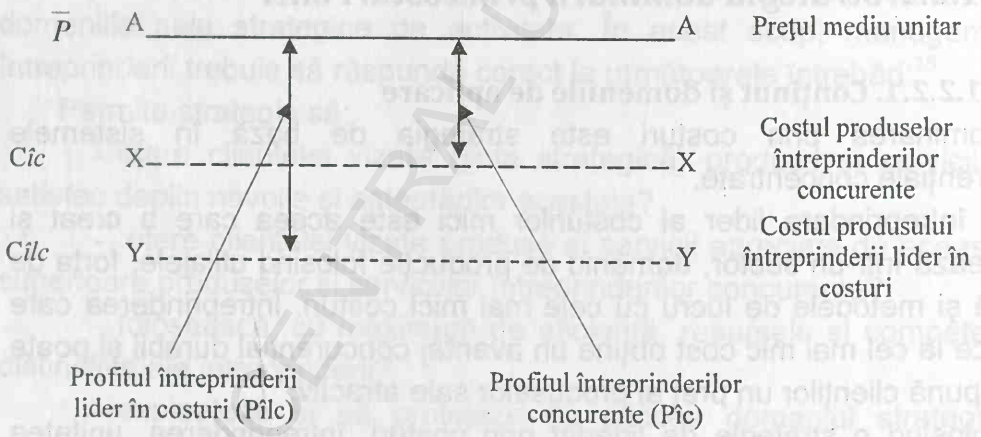
P*îc* – profitul întreprinderilor concurente;

Atunci:

$$Pîlc = \overline{P} - Cîlc$$

$$Pîc = \overline{P} - Cîc$$

Grafic aceste relații pot fi reprezentate astfel (figura 7.4):



Profitul pe unitatea de produs = Prețul pe unitatea de produs – Costul pe unitatea de produs

Figura 7.4. Configurația strategiei lideriatului prin costuri[16]

[16] G. Pellicelli, *op.cit.*, p. 421.

Când o întreprindere urmăreşte să obțină un avantaj concurențial din strategia de dominare prin costuri mici, există trei posibilități:[17]

- să cucerească o cotă de piață superioară cotelor de piață ale întreprinderilor concurente – avantajul de cost rezultă din economiile de scară;

- să se concentreze pe acele aspecte ale lanțului de valoare care sunt apreciate de cumpărători şi să externalizeze acele funcțiuni ale întreprinderii care pot fi mai eficient realizate în afară;

- să folosească sensibilitatea mare a clienților la preț şi să obțină un avantaj de cost dificil de imitat de întreprinderile concurente.

Strategia dominării prin costuri mici se bazează pe conceptul „curbă de experiență". Relația descrescătoare costuri unitare – experiență se explică prin efectul de învățare, efectul economiilor de scară şi efectul inovării, al progresului tehnic. Implicațiile strategice ale curbei de experiență rezidă în crearea unui avantaj concurențial în termeni de cost în favoarea întreprinderii care are cea mai mare producție cumulată, adică în favoarea acelei întreprinderi care are cea mai mare cotă de piață.

În pofida importanței pe care o are în analiza strategică, trebuie avut în vedere faptul că relația costuri - experiență nu are un caracter universal. Interesul pentru această relație din partea managerilor scade când:[18]

– valoarea adăugată în produs este redusă în activitatea de distribuție (discounturi mari);

– produsul se află în etapa maturității sau declinului;

– inovarea tehnologică este foarte rapidă şi face *de facto* orice avantaj de experiență trecător;

– întreprinderea concurentă poate beneficia de avantaj fără a se raporta la experiența sa ca urmare, de exemplu, a unor aprovizionării cu materiale în condiții preferențiale sau a folosirii unor brevete care să-i permită să producă la costuri mai puțin scumpe;

– consumatorii sunt puțin sensibili la prețuri şi elasticitatea este redusă;

– sectorul, domeniul de activitate este sensibil la diferite devieri de diferențiere (service, calitate etc.), altele decât prețul;

---

[17] G. Johnson, ş.a., *op.cit.*, 2008, pp. 271-272.

[18] J. P. Helfer, ş.a., *op.cit.*, p. 122.

– creşterea dimensiunii întreprinderii rezultată din acumularea de experienţă antrenează supracosturi de organizare şi o rigiditate neadaptată la un mediu înconjurător dinamic;

– organele publice ale puterii modifică structurile costurilor (subvenţii, dobânzi) sau regulile de concurenţă;

– piaţa pe care întreprinderea are o experienţă mare dispare, de exemplu: maşina mecanică de scris a dispărut;

– experienţele pot fi împărţite între mai multe întreprinderi ca urmare a alianţelor şi parteneriatelor.

Principalele surse de avantaj de cost sunt prezentate în tabelul 7.1.

Tabelul 7.1. Principalele surse de avantaj de cost[19]

Surse	Descriere	Ameninţări
Factor de cost	Acces preferenţial pe costuri mici: • resurse naturale • forţă de muncă • capital • tehnologie	• Schimbări în accesul la factorii de cost.
Scară	Volume relativ mai mari: • amortizarea costurilor fixe: producţie, livrare, cheltuieli generale • acces la tehnologii mai performante • putere de cumpărare asupra furnizorilor	• Complexitate. • Pierdere de flexibilitate
Experienţă	Îmbunătăţirea procesului de producţie şi a produselor: • îmbunătăţirea calităţii • reducerea dublurilor • reducerea numărului de elemente componente • reducerea toleranţelor	Progresul întreprinderilor concurente datorat transferurilor de experienţă.
Opţiuni operaţionale	Tehnologii, uzine, mentenanţă, subcontracare, practici industriale etc.	Opţiuni uşor copiabile

Pentru a obţine avantaje din costuri, este necesar ca totalul cheltuielilor de producţie pe întregul lanţ de valoare să fie mai mic decât totalul cheltuielilor pe fiecare din lanţurile de valoare ale întreprinderilor concurente. Acest lucru este posibil pe două căi:

[19] J-M. Ducreux, ş.a. *op.cit.*, p. 218.

• lucrul să fie făcut mai bine decât întreprinderile concurente, operațiile în cadrul lanțului de valoare să fie executate mai eficient şi să se gestioneze corect factorii care determină nivelul cheltuielilor în lanțul de valoare;

• să se corecteze lanțul de valoare al întreprinderii până la unirea operațiilor sau renunțarea la activități foarte costisitoare în lanț.

Strategia lideriatului prin costuri dă rezultate mai bune în următoarele situații:[20]

• concurența pe bază de preț în rândul vânzătorilor este deosebit de puternică;

• produsul fabricat în sector, în domeniul strategic de activitate este standardizat, caracteristicile produsului răspund cerințelor întregului cerc de consumatori, fapt care face ca utilizatorii, cumpărătorii să ia decizia de cumpărare numai pe baza celor mai bune prețuri;

• există mai multe modalități de diferențiere a produsului cu scopul de a atrage cumpărătorul, cu condiția ca deosebirile dintre mărcile de produs să nu aibă importanță pentru cumpărător; deosebirile de preț fiind esențiale pentru cumpărător;

• majoritatea cumpărătorilor foloseşte produsul în acelaşi mod, satisfăcând cerințele generale de folosire, produsul standardizat satisface integral nevoile cumpărătorului. În acest caz, prețul, şi nu particularitățile sau calitatea produsului, este factorul dominant care determină preferințele de consum;

• cheltuielile cumpărătorilor generate de trecerea de la un fel de produs la altul sunt destul de mici, ceea ce le oferă acestora o anumită libertate de a alege în căutarea unui produs cu un preț mai mic;

• există un număr mare de cumpărători care dispun de o forță serioasă de presiune pentru reducerea prețului.

De regulă, majoritatea cumpărătorilor sensibili la preț se opreşte în alegere la produsul cu cel mai mic preț. Pe piețele unde lupta de concurență se duce în jurul prețului, costurile reduse, în comparație cu costurile produsului întreprinderilor concurente, constituie un serios avantaj competitiv.

[20] A. A. Thompson, ş.a., *op.cit.*, p. 220.

Între caracteristicile strategice de dominare prin costuri şi implicaţiile organizatorice, există o legătură, în sensul că fiecare strategie generică implică o anumită organizare (tabelul 7.2).

Tabelul 7.2. Legătura dintre caracteristicile strategiei de dominare prin costuri şi implicaţiile organizatorice[21]

Caracteristici	Implicaţii organizatorice
• Realizarea permanentă a costurilor reduse. • Investiţii importante în producţia de masă şi acces la capitaluri. • Simplicitate a proceselor de producţie. • Efect de experienţă. • Economii de scară. • Comunicare de masă. • Distribuţie foarte largă. • Competenţe tehnice la nivelul produselor. • Conceperea de produse care facilitează fabricaţia. • Internaţionalizare. • Management centralizat al costurilor. • Prioritate procedurilor standard. • Producţia se bazează pe tehnologii simple în asimilare. • Nivel înalt al eficienţei sistemelor de achiziţii şi de distribuţie a produselor.	• Definire clară a responsabilităţilor. • Organizare bine structurată. Managementul pe bază de obiective. • Obiective cantitative reduse. • Controlul de gestiune foarte dezvoltat şi orientat către urmărirea strictă costurilor. • Dări de seamă frecvente şi detaliate privind controlul. • Supraveghere intensă a folosirii forţei de muncă. • Analiza valorii şi audit al costurilor.

În conceptul de strategie de dominare prin costuri, factorii cheie de succes ţin de capacităţile industrială şi comercială ale întreprinderii: capacitatea de producţie şi productivitatea maşinilor, utilajelor, de adaptarea şi de performanţa politicii de producţie, a sistemelor de gestiune şi de control al proceselor de producţie, a sistemelor de comercializare (canalele de distribuţie, forţa de vânzare) pentru a mări cantitatea de produse vândute. Cu o asemenea strategie, întreprinderea trebuie să aibă un sistem de control cantitativ, orientat spre urmărirea costurilor în fiecare

[21] Întocmit după M. Porter, *„Competitive Strategy"*, Free Press, Boston, 1980; P. Helfer ş.a. *op.cit.*, p. 129; C. Marmuse, *op. cit.*, p. 383.

etapă a lanțului de valoare şi mai axat, în special, pe tendința costurilor de producție. Producția are tendința de a ocupa o poziție dominantă în cadrul funcțiunilor întreprinderii şi de a crea rigiditate (specializare şi standardizare a produsului şi a procesului de producție), existând pericolul de a subestima importanța funcțiunii comerciale, a marketingului; cui îi serveşte faptul că se produc mai multe produse cu costuri întotdeauna mai mici, dacă piața s-a schimbat sau dacă au apărut produse de substituție?

Trebuie spus însă că obiectivul strategic „costuri mici" comparativ cu întreprinderile concurente nu înseamnă absolutizarea acestui obiectiv. Cucerind poziția de lider în costuri, managerii nu trebuie să ignore alte probleme cărora cumpărătorii le acordă atenție. În plus, această strategie dă rezultate dacă valoarea avantajului concurențial din preț este suficient de stabilă în acele momente cheie în care întreprinderea a obținut acest avantaj, iar întreprinderilor concurente le este greu să-l copieze sau să se apropie de el.

7.1.2.2.2. Avantajele, limitele şi riscurile strategiei de dominare prin costuri[22]

Avantajele acestei strategii pot fi ilustrate cu ajutorul modelului celor cinci forțe al lui M. Porter.

Practicarea costurilor mici constituie un bun mijloc de apărare împotriva produselor de substituție şi împotriva puterii de negociere a furnizorilor şi clienților, întrucât rare sunt cazurile când întreprinderile concurente pot imita avantajul concurențial al întreprinderii lider. De asemenea, este o puternică barieră contra întreprinderilor noi care doresc să pătrundă în sector. Dacă o întreprindere are prețuri mici, este deci lider în costuri, aceasta poate să ofere prețuri de vânzare inferioare prețurilor întreprinderilor concurente, păstrând în acelaşi timp, acelaşi nivel al prețului. Pe de altă parte, dacă lupta de concurență în sector creşte şi întreprinderile încep să lupte pe baza prețului de vânzare, atunci întreprinderea lider - cea care are cel mai mic cost al produsului - va fi în măsură să înfrunte concurenții mai bine decât celelalte întreprinderi

[22] G. Pellicelli, *op.cit.*, pp. 421-422; M. Gervais, „*Stratégie de l'entreprise*", 5e édition, Economica, Paris, 2003, p. 126.

concurente din sector, va avea prin urmare o mai mare posibilitate de a cuceri şi a apăra cotele de piaţă.

Strategia costurilor mici apără întreprinderea:[23]

- împotriva agresiunilor întreprinderilor concurente, deoarece atunci când întreprinderile rivale au epuizat resursele în conflict, ca urmare a costurilor mici, întreprinderea poate continua să obţină profit;
- împotriva clienţilor puternici, deoarece clienţii nu pot exercita puterea lor de influenţă decât dacă reuşesc să găsească întreprinderi concurente care propun preţuri mai mici;
- împotriva furnizorilor puternici, deoarece un cost puţin mărit creşte flexibilitatea când trebuie să se facă faţă creşterii de preţuri ale factorilor de producţie. Creşterea cantităţilor de produse face să scadă costurile şi, ca urmare, la egalitate de condiţii, are loc o creştere a profiturilor întreprinderii lider, ceea ce face posibilă creşterea capacităţii acesteia de a face alte investiţii pentru dezvoltare. Dispunând de o cotă mai mare de piaţă, întreprinderea lider prin costuri mici, îşi creşte puterea de negociere cu furnizorii.

În ceea ce priveşte strategia costurilor mici există mai multe semne de întrebare: cum este posibil ca mai multe întreprinderi să reuşească să fie lideri de cost în acelaşi timp? Cum poate fi păstrat, pe termen lung, un avantaj concurenţial rezultat din costuri mici? Se ştie că pentru a-şi menţine poziţia de lider prin costuri mici, pe o perioadă mai mare, o întreprindere trebuie să coboare continuu pe curba de experienţă. Se ştie, însă, de asemenea, că acest concept are limite destul de puternice atunci când este vorba de realitate. O strategie de costuri mici presupune tehnologii stabile, ceea ce o face inaplicabilă în sectoarele unde inovările tehnologice privind procesele şi produsele sunt frecvente.

Dacă, însă, costurile sunt mici, liderul poate practica preţuri inferioare preţurilor întreprinderilor concurente, păstrând acelaşi nivel al profiturilor. Într-adevăr, dacă se adânceşte concurenţa în sector şi întreprinderile încep să lupte pe baza preţurilor, întreprinderea lider este în măsură să se confrunte cu concurenţa, să o înfrunte mai bine decât alte întreprinderi datorită costurilor mici şi va avea o mai mare posibilitate de a-şi mări cotele de piaţă şi de a-şi apăra aceste cote.

---

[23] M. Gervais, *„Stratégie de l'entreprise"*, 5e édition, Economica, Paris, 2003, p. 126.

Pentru a-şi păstra avantajul său de cost, întreprinderea dominantă trebuie să lucreze fără întrerupere în vederea creşterii productivității, reducerii costurilor sale de aprovizionare şi să vegheze la limitarea transferului de experiență către întreprinderile concurente. Ea trebuie să identifice avantajele sale de cost, să le perenizeze şi să pareze amenințările posibile. Dacă întreprinderea nu manifestă vigilență în controlul costurilor, întreprinderea lider prin costuri mici se va afla în situația întreprinderii concurente, care beneficiază de o poziție concurențială favorabilă față de întreprinderile A şi B, având o poziție potențială de costuri favorabilă, costul său real fiind, însă, mai mare - costuri ale factorilor de producție negestionate, proastă operaționalizare, proastă urmărire a costurilor etc. (figura 7.5).

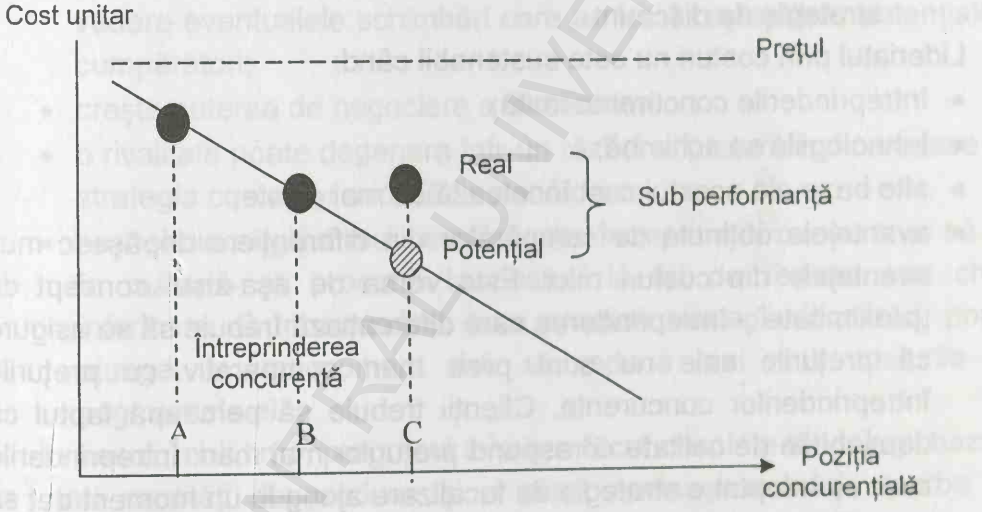


Figura 7.5. Avantajul concurențial potențial şi avantajul concurențial real[24]

Strategia de dominare prin costuri poate suferi două tipuri de devieri:

- Întreprinderea lider poate fi tentantă să-şi privilegieze rentabilitate imediată menținând un nivel al prețului mai mare decât tendința costurilor, creându-se în aceste fel, o „umbrelă a prețurilor". Atrase de rentabilitatea vizibilă a sectorului, a domeniului strategic de activitate, noi întreprinderi concurente

[24] J–M. Ducreux, ş.a. *op.cit.*, p. 218.

vor intra pe piață şi se vor lupta pentru a cuceri cotă de piață: va rezulta un război al prețurilor, pierderi pentru majoritatea întreprinderilor şi o puternică scădere a rentabilității pentru întreprinderea dominantă.

- Chiar dacă întreprinderea dominantă, lider prin costuri mici, îşi va alinia politica sa de prețuri la costuri, ea nu va fi la adăpostul unui atac din partea unei întreprinderi concurente care va practica o strategie de dumping, adică va vinde cu pierderi: o asemenea întreprindere concurentă va câştiga rapid, inevitabil, cotă de piață, (va acumula rapid experiență, va reduce costurile, pentru ca, în perioada următoare, să practice o politică de prețuri aliniată la costurile sale). Compania japoneză Fuji a practicat într-o anumită perioadă, pe piața hârtiei de fotografiat o strategie de discount.

Lideriatul prin costuri nu este sustenabil când:

- întreprinderile concurente imită;
- tehnologiile se schimbă;
- alte baze ale acestui cost încetează să mai existe;
- avantajele obținute de cumpărător din diferențiere depăşesc mult avantajele din costuri mici. Este vorba de aşa-zisul concept de „proximitate" - întreprinderea care diferențiază trebuie să se asigure că prețurile sale nu sunt prea mari comparativ cu prețurile întreprinderilor concurente. Clienții trebuie să perceapă faptul că deosebirile de calitate corespund prețurilor mai mari. Întreprinderile care au adoptat o strategie de focalizare ajung la un moment dat să reducă mai mult costurile în segmentele lor.

  Întreprinderile care folosesc o strategie de dominare prin costuri mici nu poate ignora caracteristicile produselor oferite de întreprinderile care practică strategia diferențierii şi, invers, întreprinderile care folosesc o strategie de diferențiere nu poate să ignore (proximitate) prețurile practicate de întreprinderile care folosesc o strategie de dominare prin costuri mici.
- are loc saturarea pieței;
- se produce obsolența maşinilor, utilajelor etc.;

- întreprinderile, „venite târziu" în sector, obțin un efect superior de învățare ca urmare a fenomenului de imitare sau a posibilității pe care o au de a investi în mașini, utilaje, instalații mai moderne;
- pierderea avantajului concurențial are loc datorită progresului tehnic în întreprinderile concurente: progresul tehnic anihilează efectul investițiilor anterioare și al experienței;
- există concurență de țară unde costul forței de muncă este mai redus;
- pierderea capacității de inovare tehnologică, de concepere a unor noi produse se datorează obsesiei costurilor; întreprinderea se focalizează puternic pe tot ceea ce înseamnă reducerea costurilor.
- concentrarea resurselor, capacităților și atenției pe ideea menținerii unor costuri mici face ca întreprinderile lider să riște să piardă din vedere eventualele schimbări care au loc în așteptările potențialilor cumpărători;
- crește puterea de negociere a distribuitorilor;
- o rivalitate poate degenera într-un război al prețurilor și care face ca strategia costurilor mici să fie ruinătoare;
- nu trebuie neglijat nici riscul că alte întreprinderi concurente să fie în măsură să producă la costuri la fel de reduse sau chiar inferioare. O întreprindere care practică strategia focalizării poate ajunge, la un moment dat, să reducă mai mult costurile pe segmentele ei.

În trecut, mult timp, progresul tehnic a făcut obsolete tehnologii bazate pe mari cantități de produse și a oferit aceleași avantaje (curbe de experiență) altor întreprinderi care produceau în cantități mai mici. Tendințele din mediul înconjurător pot să se schimbe și întreprinderile care au devenit lideri în costuri, prin localizarea produselor în țări unde prețul forței de muncă este mai mic, sunt supuse riscurilor generate de fluctuațiile de schimb, de măsuri protecționiste ale statelor unde-și vând produsele și de întreprinderile concurente care produc în țări unde costul forței de muncă este însă mai mic. Însă, practica din ultimii trei decenii a arătat că întreprinderile din Europa occidentală, care au implementat în perioada 1980-2000 producțiile lor în țări din Europa Centrală și de Est aflate în procesul industrializării, au fost nevoite să-și revizuiască politicile ca urmare a creșterii costurilor forței de muncă în țările respective. Un

exemplu concludent este transferarea din Germania în România a producției de telefoane mobile de către compania finlandeză Nokia, la începutul anului 2000. Mai târziu, compania Nokia, ca urmare a concurenței deosebite făcute de alte companii, a fost nevoită să închidă fabrica din România.

7.1.2.2.3. Căi de luptă cu întreprinderile concurente, folosind strategia costurilor mici

Unitatea strategică de afaceri, întreprinderea, care practică strategia costurilor mici şi doreşte să lupte cu întreprinderile concurente are mai multe opțiuni de a-şi reduce costurile:[25]

a) *Să producă produse şi să presteze servicii care nu conțin elemente de prisos, inutile* (produse no-frills). Simplificarea constructivă a produsului sau a serviciului, eliminând elementele componente pe care cumpărătorul le consideră superflue, este o primă modalitate de a reduce costurile. Există însă riscul ca întreprinderile concurente să adauge un alt element produsului lor şi să reuşească astfel să se poziționeze mai bine pe piață. Strategia reuşeşte, mai ales, dacă întreprinderile concurente cele mai puternice sunt puse în dificultate, întrucât nu pot reduce performanțele, fie din cauza clienților care cer aceste performanțe, fie deoarece sistemul operațional nu le poate schimba uşor. În această situație, există riscul ca întreprinderile concurente, de exemplu, să constituie o unitate de producție autonomă, care să vină pe piața respectivă cu produse no-frills performante.

b) *Să modifice configurația constructivă a produsului şi service-ului.* O configurație nouă a produsului sau serviciului – mai fiabilă, mai simplă, cu mai puține elemente componente –, cu o mentenanță mai uşoară poate crea un avantaj de cost.

c) *Să desfăşoare activități de reducere a costurilor prin intermediul managementului operațional:*

- folosirea de materii prime, materiale, energie ieftine;
- folosirea de modalități de distribuție care generează costuri inferioare, cum este, de exemplu, folosind noi canale de distribuție,

[25] Întocmit după: G. Pellicelli, *op.cit.*, p. 423; D. Aaker, „*Developing business strategy*", Wiley, New-York, 1998, p. 84; M. Porter, „Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance", *Free Press*, Boston, 1985, p. 36.

întreprinderea poate să-şi reducă costurile sale comparativ cu cele ale întreprinderilor concurente;

- folosirea de forță de muncă mai ieftină: delocarea producției în regiuni, zone geografice unde forța de muncă este ieftină, cum este, de exemplu, țări din Asia de Sud-Est;

- folosirea unor facilități fiscale de credit oferite de statul „gazdă";

- implementarea de inovări în procesele de producție. Accentul trebuie pus pe inovări continue;

- reducerea costurilor fixe, care are drept consecință imediată scăderea pragului de rentabilitate. În afară de avantajele rezultate din preț această măsură măreşte flexibilitatea producției;

- folosirea avantajelor rezultate din aplicarea economiilor de scară; Odată cu creşterea cantităților produse şi distribuite din acelaşi fel de produs, greutatea specifică a costurilor fixe pe unitatea de produs vândut şi distribuit se micşorează, deci are loc şi reducerea costurilor unitare, ceea ce îi asigură întreprinderii o mai mare putere de negociere, posibilitatea de a investii mai mult în cercetare/dezvoltare, în promovare. Dar această măsură poate genera şi dezavantaje, precum sunt cele legate de creşterea complexității întreprinderii. Mărimea care asigură economii de scară diferă de la un sector la altul. Problema care se pune în această situație constă în stabilirea unui prag optim sub care apar dezeconomii de scară;

- folosirea curbelor de experiență. Cu cât repetă mai mult întreprinderea o anumită activitate cu atât se reduc mai mult costurile, ca urmare a apariției economiilor de scară, a învățării induse de repetarea unora şi aceloraşi operații de executanți, al acumulării de experiență;

- practicarea low-costurilor, care înseamnă o filozofie a reducerii costurilor – începe în conceperea produselor, continuă în producerea acestora şi se termină numai atunci când produsul a fost abandonat;

- crearea culturii costurilor mici. Nu este suficientă enunțarea unui program de reducere a costurilor sau de introducerea unui sistem de proceduri; este necesară dezvoltarea unei culturi (sistem de valori) care-i implică, în mod constant, pe toți salariații în vederea relevării celor mai avantajoase soluții privind reducerea costurilor.

7.1.2.2.4. Strategiile de preţ folosite în cazul strategiei de dominare prin costuri

Există cinci tipuri de strategii de preț care pot fi folosite de întreprinderi în cadrul strategiei de dominare prin costuri[26]. Aceste strategii sunt folosite şi, îndeosebi, în funcție de stadiul de maturitate al sectorului în funcție de poziția relativă a fiecărei întreprinderi - dominantă sau nefavorabilă -.

Strategia acceptării unor pierderi pentru a impune pe piață un produs sau strategia de dumping. În această optică, întreprinderea lansează, într-o fază inițială, un produs la un preț mai mic decât costul de producție, în speranța că reducerea costurilor îi va permite, în viitorul apropiat, să obțină profituri din ce în ce mai mari. Aşadar, pentru început, această întreprindere, folosind strategia costurilor mici, va vinde cu pierderi (figura 7.6).

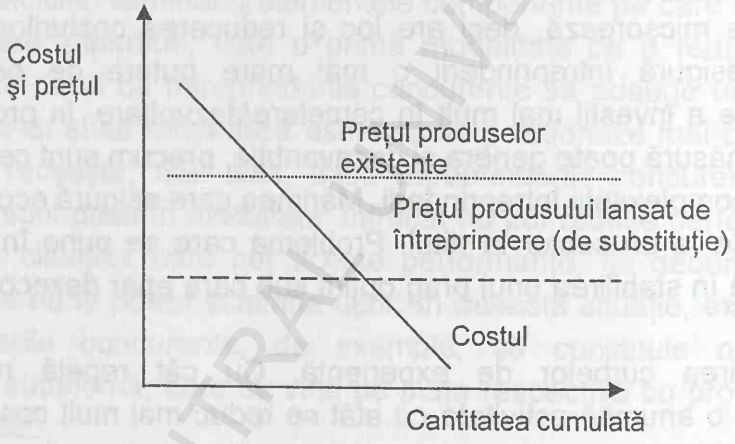


Figura 7.6. Politica de anticipare privind scăderea costului[27]

Strategia reducerii prețurilor în acelaşi ritm cu reducerea costurilor. Această strategie constă în reducerea prețurilor pe măsură ce se reduc costurile produsului respectiv (figura 7.7.). Ea poate fi folosită de către una din întreprinderile dominante din sector, care determină prețurile pieței ce se impun tuturor întreprinderilor concurente menținând profiturile la un nivel constant; această strategie face dificilă pătrunderea pe piața

[26] Strategor, *op.cit.*, 2005, pp. 134-138; C. Sicard, *„Le manager stratége. Manuel pratique d'analyse stratégique d'entreprise"*, Dunod, Paris, 1994, pp. 123-127.

[27] Strategor, *op.cit.*, 2005, p. 134.

respectivă a unor întreprinderi potențial concurente şi elimină de pe piață întreprinderile cele slabe.

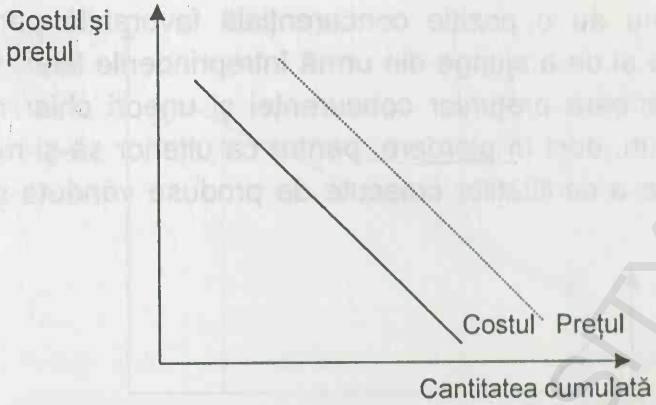


Figura 7.7. Strategia reducerii prețurilor în acelaşi ritm cu reducerea costurilor[28]

Strategia umbrelei de prețuri. În loc să corecteze prețurile paralel cu costurile, întreprinderea menține nivelul inițial prețurilor, mărindu-şi astfel profiturile, dar lasă poarta deschisă întreprinderilor potențial concurente, creând ceea ce se numeşte o „umbrelă de prețuri" (figura 7.8). Sosirea pe piață a unor noi întreprinderi concurente atrase de rentabilitatea mare din sector sau ofensiva altor întreprinderi care încearcă să-şi mărească cota lor de piață, provoacă la un moment dat, o ajustare a prețurilor în funcție de costuri, pentru a face față războiului prețurilor inevitabil.

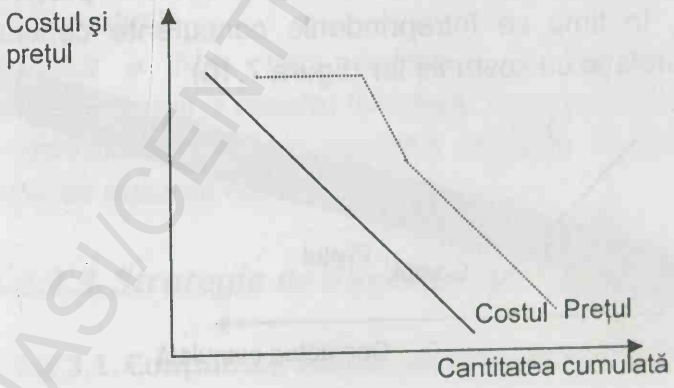


***Figura 7.8.* Strategia umbrelei de prețuri**[29]

[28] Ibidem, p. 135.
[29] Ibidem, p. 136.

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Strategia practicării unui preț de lansare foarte scăzut pentru a ajunge din urmă întreprinderile lider. Această strategie este folosită de întreprinderi care nu au o poziție concurențială favorabilă pentru a-şi creşte cota de piață şi de a ajunge din urmă întreprinderile lider, vânzând inițial la prețuri inferioare prețurilor concurenței şi uneori chiar mai mici decât propriile costuri, deci în pierdere, pentru ca ulterior să-şi mărească profiturile ca urmare a cantităților crescute de produse vândute şi măririi propriilor prețuri.

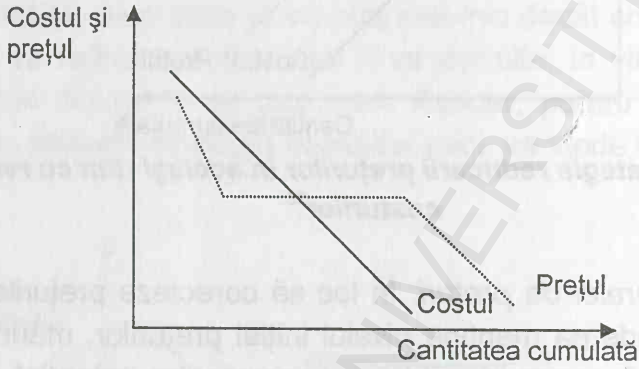


Figura 7.9. Strategia ajungerii din urmă a întreprinderilor lider[30]

Strategia de abandon. Este practicată de întreprinderi care constată că nu reuşesc să cucerească o poziție concurențială favorabilă pe piață şi poate decide să se retragă progresiv de pe piața respectivă, încercând să rentabilizeze la maxim investițiile sale fără a mai reduce prețurile din momentul respectiv, în timp ce întreprinderile concurente continuă să reducă prețurile în corelație cu costurile lor (figura 7.10).

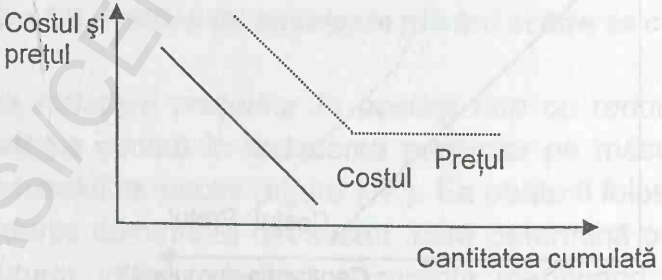


Figura 7.10. Strategia de abandon[31]

[30] Strategor, *op.cit.*, 2005, p. 136.
[31] Ibidem, p. 137.

Evoluția strategiilor de preț în funcție de maturitatea activității se prezintă în figura 7.11.

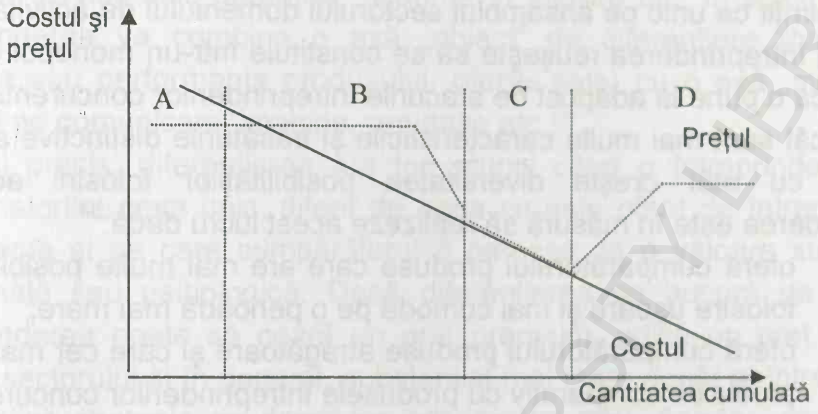


Figura 7.11. Stabilirea prețurilor în cadrul strategiilor de dominare prin costuri în funcție de stadiile de maturitate a activității[32]

În faza inițială (faza I) întreprinderile anticipează reducerea costurilor şi lansează produsul la un anumit preț, aşa zisul preț de lansare.

În faza a II-a, faza de dezvoltare a vânzărilor, cantitățile de produse vândute cresc rapid, prețurile *sunt favorabile, ca urmare a faptului că* piețele *se afla în plină dezvoltare.*

În faza a III-a, faza de maturitate, are loc o concurență puternică şi o subțiere substanțială a profitului, întreprinderile din sector luptând reducând prețurile.

În faza a IV-a, faza declinului, multe întreprinderi se retrag, întreprinderea care a rezistat foloseşte avantajul rezultat din poziția sa de quasi-monopol: acesta va modifica prețurile în sensul măririi acestora profitând de absența concurenței.

7.1.2.3. Strategia de diferențiere

7.1.2.3.1. Conținutul, zonele, sursele şi posibilitățile de diferențiere

Esența acestei strategii constă în încercarea întreprinderii producătoare de a obține perceperea de către consumatori a produselor şi

[32] Strategor, *op.cit.*, 2005, p. 137.

BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITY LIBRARY

serviciilor ei ca unice; cu alte cuvinte, diferențierea constă într-o distincție a produsului sau serviciului oferit de întreprinderea care vizează crearea a ceva resimțit ca unic pe ansamblul sectorului domeniului de activitate[33]. În acest fel întreprinderea reuşeşte să se constituie într-un monopol datorită faptului că o pune la adăpost de atacurile întreprinderilor concurente.

Cu cât sunt mai multe caracteristicile şi trăsăturile distinctive ale unui produs, cu atât creşte diversitatea posibilităților folosirii acestuia. Întreprinderea este în măsură să realizeze acest lucru dacă:[34]

- oferă cumpărătorului produse care are mai multe posibilități de folosire uşoară şi mai comodă pe o perioadă mai mare;
- oferă cumpărătorului produse atrăgătoare şi care cer mai puțină profilaxie comparativ cu produsele întreprinderilor concurente;
- ridică nivelul standardelor comparativ cu cele existente;
- răspunde cerințelor consumatorilor în mai mare măsură decât produsele pe care le oferă întreprinderile concurente;
- dă cumpărătorilor posibilitatea flexibilității şi adaptării produsului la cererile clienților;

Aşadar, strategia de diferențiere creează avantaj concurențial prin specificitatea ofertei sale recunoscută şi valorizată de piață sau de o parte a acesteia. Diferențierea, astfel creată, permite întreprinderii să evite concurența directă prin preț şi deci prin costuri, făcând oferta sa să fie greu comparabilă cu oferta întreprinderilor concurente.

Strategor defineşte diferențierea ca „producere a oricărei oferte, în raport cu oferta de referință, de diferențiere, altele decât prețul, perceptibile de piață sau de o parte nu neglijabilă a pieței şi care rămâne în cadrul domeniului de activitate căruia îi aparține oferta de referință[35]". Cam aceeaşi definiție se găseşte într-o altă lucrare, în care se spune: „Strategia de diferențiere constă în a pune în operă mijloace, altele decât prețul - calitatea produsului, fiabilitatea acestuia, multiplicitatea opțiunilor propuse etc. - pentru a crea o ofertă distinctă de oferta întreprinderilor concurente şi recunoscută ca atare de consumatori"[36].

---

[33] M. Porter, „*Choix stratégiques et concurrence: techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*", Economica, Paris, 1981, p. 40.

[34] M. Porter, „*Competitive Advantage*", The Free Press, 1985, pp. 135-138.

[35] Strategor, *op.cit.*, 2005, p. 81.

[36] T. Bertrand ş.a., *op.cit.*, pp. 92 - 93.

Atributele produsului pe baza cărora consumatorul estimează produsul sunt: imaginea de marcă, service-urile asociate, design-ul, calitatea service-ului, garanțiile, ușurința în folosire etc. În acest context, întreprinderea va combina o axă „obiect" de diferențiere (bazată pe calitatea sau performanța produsului, ofertei sale) cu o axă „marketing" (bazată pe comunicare, imagine, reputație etc.)[37].

Mai precis, diferențierea are loc atunci când o întreprindere oferă consumatorilor ceva unic, diferit de ceea ce este oferit de întreprinderile concurente şi pe care cumpărătorul îl percepe ca o valoare superioară funcțională sau psihologică. Dacă diferențierea se bucură de succes, întreprinderea poate să ceară un preț premium, adică un preț superior mediei sectorului şi în general, substanțial mai mare decât al întreprinderii care aplică strategia de dominare prin costuri mici. Aşadar, convinşi că diferența de calitate are valoare egală cu diferența de preț, cumpărătorii sunt dispuşi să plătească un preț mai mare.

Când o întreprindere adoptă o strategie de diferențiere, aceasta nu înseamnă că întreprinderea este numai diferită de întreprinderile concurente; în plus, ea face presiuni asupra cumpărătorilor pentru a prefera produsele acesteia şi a accepta să plătească un preț premium pentru acestea. Prin urmare, ar fi greşit să se spună că o întreprindere diferențiază practicând un preț inferior prețurilor produselor întreprinderilor concurente.

Strategia de diferențiere generează profituri mai mari decât strategia de dominare prin costuri mici, deoarece ea reprezintă o barieră greu de depăşit.

În figura 7.12., se prezintă mecanismul influenței diversificării asupra costurilor, prețurilor şi profiturilor.

Dacă se notează cu:

$\overline{P}$ – prețul mediu al produsului;
Cîd – costul produsului întreprinderii care diferențiază;
Cîc – costul produselor întreprinderilor concurente (mai mici decât costul produsului întreprinderii care diferențiază);
Pîd – prețul produsului întreprinderii care diferențiază;
Bîd – profitul întreprinderii care diferențiază;
Bîc – profitul întreprinderilor concurente.

[37] Idem.

Atunci:

$$Bîd = Pîd - Cîd$$

$$Bîc = \overline{P} - Cîc$$

Grafic aceste relații pot fi reprezentate astfel (figura 7.12):

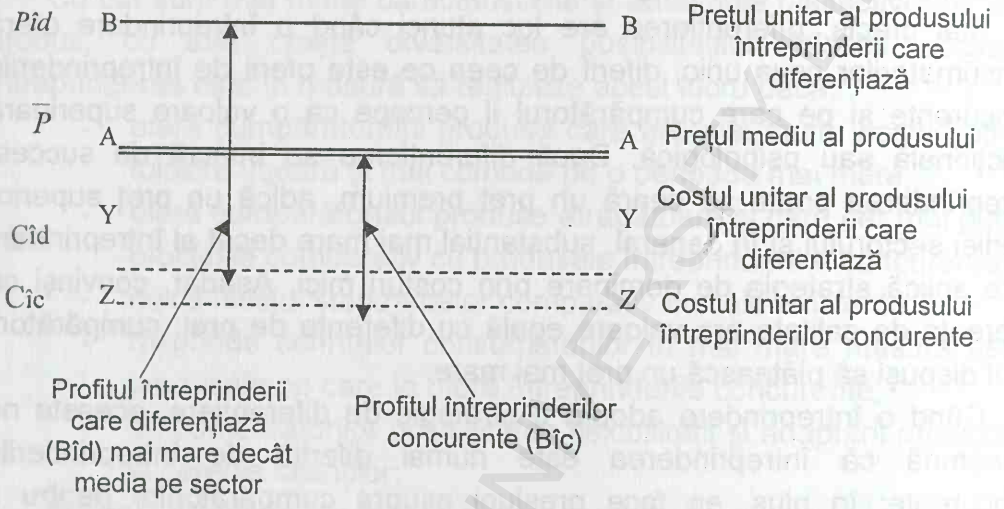


Figura 7.12. Diferențierea, costurile, prețurile şi profiturile[38]

Însă trebuie spus că: nu întotdeauna întreprinderea care îşi diferențiază produsele obține un profit mai mare (figura 7.13).

În figura 7.13, produsul X este produsul de referință al pieței. Pentru produsul Y, investițiile făcute pentru a creşte potențialul de diferențiere nu sunt percepute de client, care nu-i dă o valoare semnificativă diferită de valoarea produsului de referință. Clientul nu va fi, prin urmare, disponibil să plătească mai mult pentru un produs apreciat de el ca apropiat de produsul de referință. Profitul este foarte limitat. În schimb, pentru produsul Z, diferența este bine percepută de client, care, deci, este gata să plătească un preț mai mare, superior costului diferențierii deci întreprinderea producătoare va avea un profit mai mare.

[38] G. Pellicelli, *op.cit.*, p.426.

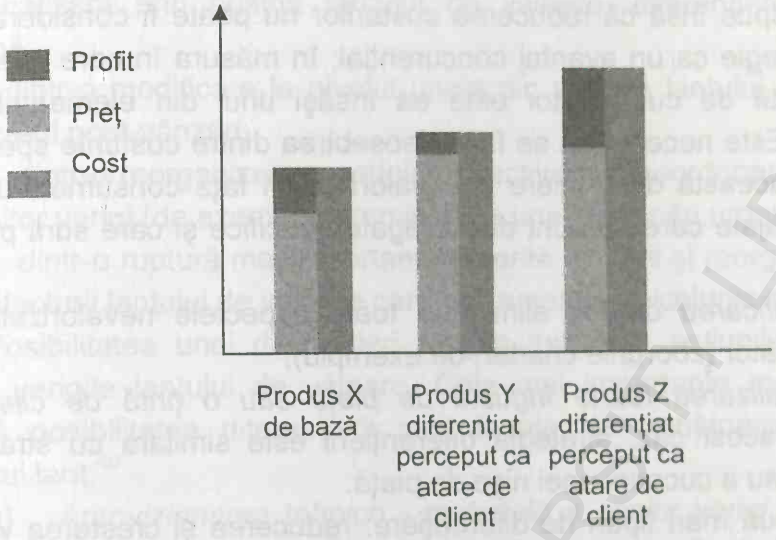


Figura 7.13. Relația dintre costul diferențierii, valoarea percepută de client, prețul de vânzare și profitul[39]

Pentru produsul *Y*, cheltuielile necesare creşterii potențialului de diferențiere a produsului nu au fost percepute,ca atare, de către clientul care nu-i dă o valoare semnificativ diferită de valoarea produsului de referință. În această situație, clientul nu va fi dispus să plătească mai mult un produs considerat ca fiind apropiat de produsul de „referință". Profitul rămâne limitat, redus; în schimb, pentru produsul *Z*, diferența este bine percepută de client, care, în această situație, este gata să plătească un preț mult superior costului diferențierii.

La baza diferențierii se află conceptul de segmentare: este vorba de identificarea grupurilor de cumpărători potențial care răspund diferit la strategiile generice. Odată ce a fost aleasă ținta, pot fi folosite mai multe variante ale strategiei de diferențiere.

Diferențierea poate avea trei naturi diferite:

- *satisfacerea prin marcă,* calitate sau acces rezervat: produs de calitate, imagine de lux, cluburi, service, ofertă mai completă care-l atrage pe consumator, valorificând sau răspunzând mai bine nevoilor sale. Aceasta însă, numai în acele cazuri când se depărtează de oferta tradițională pentru a accepta plata diferenței.

[39] F. Brulhart, ş.a., „*Les 7 points clés de la connaissance de l'entreprise*", Eyrolles, Editions d'Organisation, Paris, 2009, p.23.

Trebuie spus însă că reducerea costurilor nu poate fi considerată în această strategie ca un avantaj concurențial, în măsura în care diferența de preț plătită de cumpărător este ea însăşi unul din elementele de diferențiere. Este necesar să se facă deosebirea dintre costurile specifice care permit această diferențiere şi o valorifică în fața consumatorului şi costurile partajate care nu sunt direct legate specifice şi care sunt posibil de redus.

- *simplificarea ofertei,* eliminând toate aspectele nevalorizate de către consumator (zborurile charter, de exemplu);

- *specializarea foarte îngustă de piață sau o țintă de clientelă specifică.* În acest caz, strategia diferențierii este similară cu strategia specializării sau a cuceririi unei nişe de piață.

Există două mari tipuri de diferențiere: reducerea şi creşterea valorii comparativ cu ofertele întreprinderilor concurente.

În primul caz, reducerea valorii permite reducerea costurilor unitare – produsul sau serviciul fiind mai simple, costurile producerii sunt mai mici, dar impune o reducere a prețului, pentru ca oferta să rămână atractivă pentru cumpărători. Este vorba de aşa-zisa strategie de diferențiere în aval: piața percepe oferta propusă de întreprindere ca inferioară celei de referință, prețul fiind sensibil mai mic (de exemplu, „cazarea super economică" de tipul formula 1 sau zborurile aeriene charter sau low cost).

În cel de al doilea caz, creşterea valorii percepută de clienți antrenează, de regulă, costuri suplimentare – oferta fiind mai elaborată, costurile de producție sunt mai mari şi trebuie compensate. Este vorba de aşa-zisa strategie de diferențiere în amonte – când prețul produsului sau serviciului este mai mare decât prețul de referință; consumatorul atribuie produsului o valoare superioară (produsele cu o imagine de marcă puternică, cum sunt produsele Nike, de exemplu).

Diferențierea poate fi obținută şi acționând asupra psihologiei cumpărătorilor, folosind sloganuri şi mesaje care fac referire la valori sau la nevoi: „cumpărați produse naționale" – campanie susținută, de exemplu,de guvernul României în perioada 2012-2014 pentru a susține industria națională, sau „valoare pentru banii dvs." sau „punerea pe prim plan a statutului social" pentru un anumit produs, cum este telefonul celular inteligent, de regulă, deosebit de scump.

Analizată prin prisma lanțului de valoare, diferențierea poate să provină:

- dintr-o modificare la nivelul uneia din verigile lanțului, de exemplu, service-ul post-vânzări;
- dintr-o reorganizare a verigii respective şi o coordonare mai bună a anumitor verigi (de exemplu: promisiunea unei depanări urgente);
- dintr-o ruptură mai importantă datorită inovării şi reorganizării totale a arhitecturii lanțului de valoare care bulversează obiceiurile sectorului.

Posibilitatea unei diferențieri reuşite există în acțiunile realizate în toate verigile lanțului de valoare. Cele mai importante momente când există posibilitatea diferențierii sunt legate de următoarele verigi ale acestui lanț:[40]

a) *Aprovizionarea tehnico - materială a acelor verigi* care exercită cea mai puternică influență asupra calității produsului final al întreprinderii producătoare.

b) *Acțiuni legate de conceperea produsului pe baza nevoilor* cercetării şi dezvoltării care permit potențial îmbunătățirea design-ului şi caracteristicilor, lărgirea sferei de folosire finală şi de aplicare a produsului, reducerea timpului de dezvoltare a modelelor noi, asigurarea securității produsului, sosirea pe piață cât mai repedea acestuia, prelucrarea secundară a folosirii acestuia şi îmbunătățirea protecției mediului înconjurător.

c) *Procesul de producție* orientat către cercetare şi dezvoltare permite întreprinderii producătoare să folosească tehnologii mai perfecționate, care protejează natura, îmbunătățirea calității produsului, posibilitățile sau atractivitatea acestuia.

d) *Perfecționarea procesului de producție* permite reducerea rebuturilor, previne deteriorarea produsului, îmbunătățirea ciclului de viață al acestuia, asigurarea unei mai mari securități, îmbunătățirea economicității folosirii, având ca obiectiv motivarea consumatorului.

e) *Asigurarea loturilor de transport şi acțiunile privind distribuția produselor* permit accelerarea livrărilor, o îndeplinire mai atentă a comenzilor, reducerea suprafețelor de depozitare şi reducerea stocurilor de produse finite.

---

[40] A.A. Thompson, Jr., A.J. Strickland III, *op.cit.*, p. 223.

f) *Acțiunile de servire a clienților,* de realizare a cercetărilor de marketing şi de asigurare a vânzărilor pot crea caracteristici distinctive. Asemenea acțiuni pot fi: un service rapid de întreținere şi reparații, o informație mai deplină şi mai calitativă despre produs, mai multe instrucțiuni de folosire a acestuia, o mai rapidă execuție a comenzilor, contacte mai frecvente cu cumpărătorii.

Strategia diferențierii devine atrăgătoare pe măsură ce cererile şi preferințele de consum devin variate şi nu pot fi satisfăcute de produse standardizate. Pentru ca această strategie să aibă succes, întreprinderea trebuie să studieze cererile şi comportamentul cumpărătorilor, să ştie cui acordă prioritate cumpărătorii, ce cred aceştia despre valoarea produsului şi cât sunt disponibili să plătească. După aceasta, întreprinderea poate oferi unele caracteristici distinctive ale produsului sau serviciului în concordanță cu cererile cumpărătorilor, aceste oferte trebuind să fie suficient de bine însuşite. Avantajul concurențial apare atunci când un număr suficient de mare de cumpărători devin interesați de caracteristicile şi atribuțiile produsului oferit. Cu cât este mai puternic interesul cumpărătorilor pentru caracteristicile produsului oferit, cu atât este mai puternic avantajul concurențial al întreprinderii respective. Avantajul concurențial bazat pe diferențiere – pe specificitatea ofertei – permite întreprinderii să evite un război a prețurilor şi o cursă– adesea periculoasă de reducere a costurilor.

Reuşitele strategiei presupune un echilibru între creşterea costurilor generat de găsirea unui factor de unicitate şi perceperea de către client a valorii corespondente (figura 7.14).

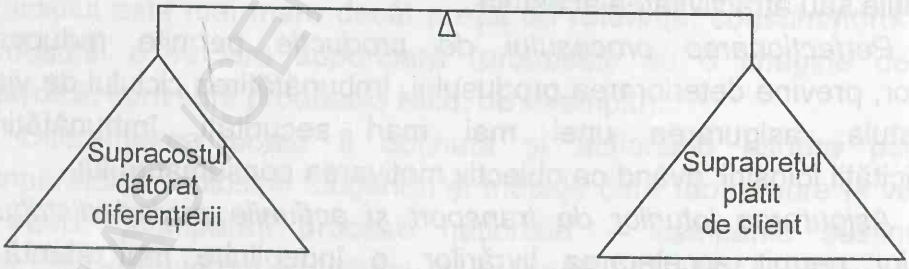


Figura 7.14. Balanța diferențierii[41]

[41] P. Helfer ş.a., *op.cit.*, p. 130.

Diferențierea este caracteristică sectoarelor unde costurile de marketing reprezintă o parte semnificativă a lanțului de valoare şi unde este posibil să se dea consumatorilor o percepție de diversitate a produselor; este mai frecventă în întreprinderile care au avantaje concurențiale din distribuția în masă, din inovare superioară şi din creativitate. Întreprinderile din Europa Occidentală şi SUA au dovedit o capacitate de diferențiere superioară capacităților întreprinderilor din alte continente, cu unele excepții, precum întreprinderile din Japonia. Strategia de diferențiere a fost sprijinită şi de prezența unor piețe unde cumpărătorii dispun de venituri mari şi au gusturi sofisticate.

Factorii de diferențiere a produselor sunt numeroşi, principalii fiind:[42] finalitatea tehnică a produsului, service-ului ante, în timpul şi post vânzării, estetica produselor, circuitele de distribuție, marca, modalitatea de vânzări, condiționarea, inovarea tehnologică, calitatea, igiena produselor.

Cele două tipuri de strategii - strategia diferențierii în amonte sau în aval şi strategia lideriatului prin costuri scăzute - pot fi reprezentate într-un spațiu cu două dimensiuni (figura 7.15.).

În figură se disting cinci zone:

- o *„zonă de progres"*, în care evoluțiile celor două dimensiuni – valoarea şi prețul ofertei - sunt pozitive, fără însă a antrena un ecart substanțial în raport cu oferta de referință. Este zona unei normale şi constante evoluții a oricărei activități, generată de îmbunătățiri tehnice progresive, aproape insensibil, această evoluție nu provoacă, în general, bulversări în pozițiile diferitelor întreprinderi concurente şi nu rezultă dintr-o strategie deliberată a vreuneia din aceste întreprinderi.

- *o zonă de strategii de diferențiere în amonte*, în care oferta se deosebeşte de oferta de referință, în acelaşi timp, prin valoarea superioară pe care i-o atribuie piața sau o parte din piață şi prin prețul său mai mare.

- *o zonă de strategii de diferențiere* în aval, în care întreprinderea face o ofertă pe care piața o consideră ca inferioară ofertei de referință, dar care îi este propusă la un preț sensibil mai mic.

- o *zonă de „ruptură strategică"*, care corespunde situațiilor când valoarea ofertei percepută prin piață este substanțial superioară ofertei de referință. O ruptură strategică are loc atunci când apariția unei noi oferte face absolută ofertă precedentă de referință. Aceste rupturi strategice

[42] Idem.

sunt, de regulă, rezultatul inovărilor tehnologice majore, introduse, adesea, de întreprindere din afara domeniului de activitate.

- o „*zonă de strategii de cost*", reprezentate printr-o axă care indică sensul eforturilor depuse de întreprindere pentru operaționalizarea acestor strategii.

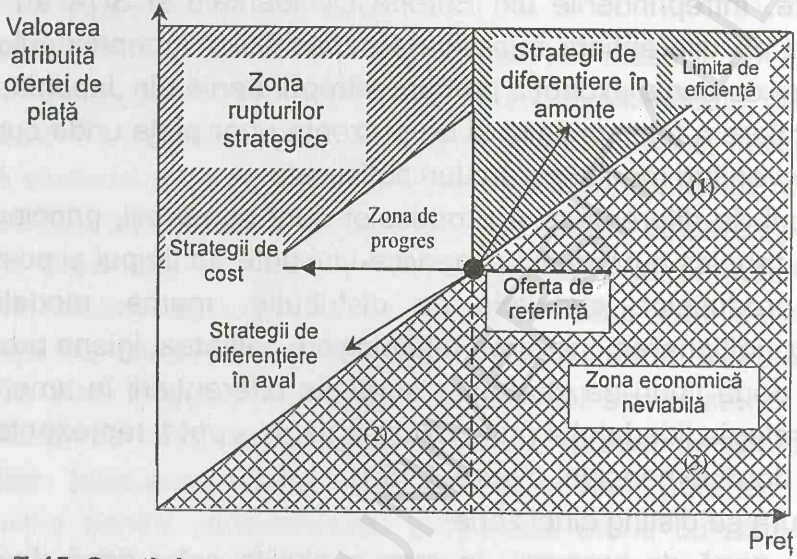


Figura 7.15. Spațiul strategiilor de lideriat prin costuri scăzute şi prin diferențiere[43]

Pentru a diferenția produsele şi serviciile sale, o întreprindere are mai multe posibilități, principalele fiind următoarele:[44]

• *Calitate superioară.* A oferi produse şi servicii de calitate superioară este un mijloc de a crea „valoare pentru client", îndeosebi pe piața produselor industriale. S-a demonstrat că există o corelație strânsă între calitate şi rentabilitate pe termen lung. Îmbunătățirea calității produselor şi serviciilor îi dă întreprinderii posibilitatea de a cere prețuri mai mari, îi permite să-şi mărească cotele de piață, întrucât calitatea superioară are un efect pozitiv asupra costurilor folosirii de către clienți a produselor. Exemplul concludent este următorul: întreprinderile care cumpără maşini, utilaje, instalații sau servicii sunt dispuse să plătească prețuri mai mari pentru aceste produse dacă sunt de calitate superioară,

[43] Strategor, *op.cit.*, 1997, p. 82.
[44] G. Pellicelli., *op.cit.*, pp. 427-428.

deoarece o fiabilitate şi performanţe superioare în exploatare permit o reducere a costurilor de producţie.

- *Răspunsuri rapide la exigenţele clienţilor.* Strategia de diferenţiere prin calitate permite să se răspundă mai bine şi mai rapid la exigenţele consumătorilor, la apariţia unor noi tendinţe în gustul acestora, ceea ce constituie un avantaj concurenţial important. Prin aceasta, întreprinderea nu numai că îşi atrage grupul de clienţi sensibili la rapiditatea răspunsului, dar poate, în acelaşi timp, să devanseze întreprinderile concurente, pătrunzând pe noi pieţe sau lansând înaintea altor întreprinderi noi produse şi servicii. În acest fel, întreprinderea poate să consolideze fidelitatea clienţilor ei, să aleagă pe cei mai buni intermediari, ceea ce, în final, creează bariere suplimentare în lupta de concurenţă.
- *Inovare constantă.* Aceleaşi efecte obţine întreprinderea dacă inovează constant, cumpărătorul fiind dispus să plătească un preţ superior - preţ premium-pentru produsul nou. Răspunsurile rapide şi inovarea constantă sunt, în mod deosebit, la fel de eficiente în sectoarele axate pe modă (fashion-oriented) şi în sectoarele unde rapiditatea răspunsului are o importanţă crucială în satisfacerea aşteptărilor clienţilor (currier express, fast food, etc.).
- *Distribuţia.* Diferenţierea poate fi obţinută şi datorită sistemelor de distribuţie unice. Pe o piaţă se poate pătrunde, de exemplu, folosind un canal unic de distribuţie, neglijat până atunci de întreprinderile concurente.
- *Imagine de marcă.* O imagine puternică de marcă poate crea avantaje concurenţiale atunci când deosebirile dintre produse sunt dificil de perceput. O imagine puternică de marcă face mai uşor recognoscibilă marca respectivă, o asociază cu calitatea în percepţia cumpărătorului şi dezvoltă fidelitatea acestuia, ceea ce creează o serie de avantaje: reduce costurile pentru marketing, creează bariere pentru întreprinderile concurente şi oferă întreprinderii deţinătoare a mărcii respective, mai mult timp pentru a răspunde atacurilor acelor întreprinderi.

Diferenţierea are succes dacă cheltuielile generate de realizarea ei – creşterea costului unitar - se acoperă prin creşterea preţului mărfii înnoite şi diferenţiate.

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cheia unei diferențieri de succes constă în crearea valorii de cumpărare în mod deosebit comparativ cu întreprinderile concurente. Există trei abordări în crearea valorii de cumpărare:[45]

a) conceperea acelor caracteristici şi particularități ale mărfii care să reducă cheltuielile cumpărătorului generate de folosirea acesteia;
b) crearea acelor particularități ale mărfii care să facă să crească rezultativitatea folosirii acesteia de către utilizator;
c) atribuirea acelor trăsături mărfii care fac să crească nivelul de satisfacere a consumatorilor, însă nu pe seama economiei, ci în alt mod. De exemplu, producerea de către compania Goodyear a unei noi anvelope adecvate vremii ploioase a făcut să crească stabilitatea automobilelor pe asfalt ud.

Pentru ca strategia diferențierii să reuşească se cer îndeplinite anumite condiții:[46]

- diferențierea trebuie să aducă un *element de unicitate*, pe întreg sectorul, care nu se reduce la a oferi un preț mai mic. Această logică strategică presupune că întreprinderea este pregătită să accepte strategii de diferențiere. Acest lucru este valabil în sistemele concurențiale, fracționate, precum şi în cele specializate.

Problema principală cu care se confruntă întreprinderile care practică strategia diferențierii este de a oferi produse şi servicii percepute ca diferite, unice în psihologia cumpărătorului. În acest caz sunt două situații:

- când diferențierea vizează caracteristicile fizice ale produsului şi serviciului sau formele de distribuție, cum este cazul industriei automobilelor, audiovizualului, băncilor, imitarea este mai uşoară;
- când diferențierea se bazează pe elemente intangibile, precum imaginea de marcă şi de calitate, capacitatea de păstrare a diferențierii este mai mare.

- oricare ar fi sursa diferențierii, aceea trebuie *să creeze valoare* pentru cumpărători;
- această valoare trebuie să reprezinte pentru cumpărător *fie o creştere a performanței* de utilizare a produsului, *fie o reducere a costului de consum* sau *de utilizare*;

---

[45] A. A. Thompson ş.a., *op.cit.*, pp. 226-228.

[46] J. J. Lambin, „*Le marketing stratégique*", 4 édition, Ediscience International, Paris, 1999, p. 345.

- cumpărătorul trebuie să perceapă *o valoare adăugată*. Dacă nu percepe acest lucru, el nu este dispus să plătească un preț mai mare. Cu alte cuvinte valoarea pentru consumator trebuie să fie suficient de importantă pentru ca el să accepte să plătească un *supliment de preț* pentru a putea beneficia de aceasta;
- elementul de diferențiere trebuie *să fie dificil de imitat*, să poată fi apărat de întreprindere, adică să se afle la adăpost de imitare imediată de către întreprinderile concurente: dacă diferențierea este bazată pe implicare totală și dacă evoluează constant, este dificil ca întreprinderile concurente să o poată imita. Este dificil de a fi imitată și atunci când diferențierea comportă investiții considerabile în instalații, mașini, utilaje și când derivă din imaginea produsului și a întreprinderii;
- suplimentul de preț plătit de cumpărător trebuie *să fie superior suplimentului de cost* suportat de întreprindere pentru a produce și menține elementul de diferențiere;
- în cazul când elementul de diferențiere este dificil observabil sau nerecunoscut, prost apreciat de piață, întreprinderea trebuie să dea semnale care să-l facă cunoscut.

Pentru a avea succes, o strategie de diferențiere trebuie:[47] să creeze valoare în percepția consumatorului produsului și nu în percepția producătorului;

Pentru fiecare domeniu strategic de activitate, managementul întreprinderii trebuie să promoveze o strategie concurențială care să răspundă clientelei țintă, oferindu-i produse și servicii al căror raport calitate / preț este superior raportului produselor și serviciilor întreprinderilor concurente. Acest raport corespunde noțiunii valoare – client, noțiune care poate fi exprimată cu ajutorul relației:[48]

$$\text{valoare}\_\text{client} = \text{indicele calității} \times \text{ponderea relativă acordată de client calității} + \text{indicele de preț} \times \text{ponderea relativă acordată de client prețului}$$

[47] D. Aaker, *op.cit.*, p. 24.
[48] M. Côté, s.a. *op.cit.*, p. 51.

Valoarea atribuită de clienți diferitelor produse şi servicii este indisolubil legată de percepția lor. Într-adevăr, valoarea aşteptată de clienți depinde, înainte de toate, de nevoile şi de aşteptările pe care aceştia doresc să le satisfacă. În schimb natura nevoilor şi aşteptărilor acestora are un impact semnificativ asupra:[49]

- nivelului calității produselor şi serviciilor căutată de clienți;
- prețului pe care aceştia sunt dispuşi să-l plătească;
- raportului calitate/preț pe care aceştia îl consideră acceptabil;
- importanței relative acordată de clienți fiecăruia din aceşti trei factori.

Valoarea–client oferită de întreprindere depinde de aprecierea făcută de clienți produselor şi serviciilor propuse de aceasta (nivelul calității, prețul şi raportul calitate/preț), care variază în funcție de nivelul de satisfacție oferit de produsele şi serviciile respective. De asemenea, pentru ca întreprinderea să se bucure de succes, este esențial ca strategia diferențierii a fiecărui domeniu strategic de activitate să permită acesteia să ofere produse şi servicii ale căror caracteristici (nivelul calității, preț şi raportul calitate/ preț) să satisfacă deplin nevoile şi aşteptările clienților serviți.

Stabilirea valorii-client relative permite să se stabilească simultan:[50]

- caracteristicile produselor şi serviciilor oferite de întreprindere, ceea ce va face posibil ca întreprinderea respectivă să se deosebească în ochii clienților;
- caracteristicile produselor şi serviciilor oferite de întreprinderile, concurente, ceea ce va face posibil ca aceste întreprinderi să se deosebească în ochii clienților.

De asemenea, pentru ca o strategie de diferențiere să se bucure de succes este necesar ca întreprinderea să dispună, în special, de competențe în domeniul cercetării – dezvoltării şi în marketing, pentru a fi în măsură să analizeze permanent nevoile reale ale pieței şi evoluția acestora, de a răspunde acestora printr-o ofertă adaptată şi specifică şi de a crea şi comunica o puternică imagine în afară, iar sistemele de control

[49] J. Brilman, J. Hérard., *„Les meilleures pratiques de management dans le nouveau contexte économique mondial"*, Editions d'Organisation, Paris, 2006, p.138; M. Côté, ş.a. *op.cit.*, pp. 50-51.

[50] M. Côte, s.a. *op.cit.*, p. 52.

să fie mai curând calitative şi mai ales axate pe probleme de analiză de notorietate, de imagine şi de calitate, decât pe urmărirea cantitativă a costurilor de producție.

De asemenea, întreprinderea trebuie să fie în măsură să dezvolte o cultură organizațională care încurajează inițiativele individuale ale salariaților, formularea de noi idei şi capacitatea de a le transforma rapid în produse şi servicii şi să asigure coordonare eficientă a diferitelor zone funcționale, precum C&D, producția şi marketingul[51]. O diferențiere reuşită presupune şi atingerea parității (sau o proximitate) de costuri cu întreprinderile concurente în toate domeniile care nu au incidențe asupra acesteia.

- depunere de eforturi deosebite de diferențiere când prețul devine exagerat de mare comparativ cu cel al întreprinderilor concurente, iar caracteristicile produsului/serviciului depăşesc nevoile cumpărătorului;
- încercarea de a stabili un preț foarte mare pentru caracteristicile noi asociate produsului;
- ignorarea în politica de promovare a caracteristicilor diferențierii şi orientarea numai asupra atributelor materiale în desfăşurarea acesteia.

La nivelul diferitelor segmente strategice care compun portofoliul de activități sunt dificile coabitarea şi gestionarea dezvoltării segmentelor care pun la baza dezvoltării lor strategii diferite, deoarece competențele necesare pentru a reuşi cu o strategie „lideriat prin costuri scăzute" sunt radical diferite de cele care fac posibilă reuşita în cazul strategiei diferențierii. Funcțiile solicitate nu sunt aceleaşi.

Aşa cum s-a arătat diferențierea se bazează pe unicitatea produsului pe ansamblul sectorului. Însă pentru ca acest lucru să fie posibil, trebuie ca şi sectorul să fie dispus să accepte strategii de diferențiere. Sistemele concurențiale fracționate şi specializate răspund acestei cerințe.

Sursele de avantaj prin diferențiere, deşi sunt numeroase, ele pot fi grupate în trei mari categorii: caracteristicile produsului, ofertele de service şi marca (tabelul 7.3.)

---

[51] G. Pellicelli, *op.cit.*, p. 429.

Tabelul 7.3. Sursele de avantaj prin diferențiere[52]

Surse	Descrierea	Amenințări	
Caracteristici şi calitatea produsului	• Cele mai bune funcționalități • Cea mai bună adaptare la nevoile clienților • Cel mai mare randament în utilizare	• Copie • Inovare	**Modificare a nevoilor clienților**
Service	• Livrare fiabilă şi rapidă • Asistență tehnică țintită • Aport de soluții	• Copie • Îmbunătățire • Alte service-uri	
Marcă	• Proximitatea mărcii percepută de client • Asigurarea de calitate şi service	• Propuneri alternative	

Având în vedere că modalitățile, căile de diferențiere sunt multiple şi că sursele de diferențiere sub termenul generic „diferențiere"nu reflectă o soluție omogenă de opțiuni strategice, pentru facilitarea alegerii a fost conceput o tipologie a strategiilor de diferențiere (figura 7.16)

	Specificitatea ofertei diferențiate este percepută şi valorizată de ansamblul pieței.	Specificitatea ofertei diferențiate nu este percepută şi valorizată decât de un segment	
Creşterea cuplului „valoare - preț" în raport cu oferta de referință.	Strategie de îmbunătățire („gamă de vârf")	Strategie de specializare (nevoie specifică)	Diferențiere
Diminuarea cuplului „valoare-preț" în raport cu oferta de referință.	Strategie de epurare („charter")	Strategie de limitare (discount)	Low cost
	Segmentare a posteriori provocată de ofertă diferențiată.	Segmentare a priori care determină caracterul specific al ofertei diferențiate.	

Figura 7.16. Strategii de diferențiere[53]

[52] J-M. Ducreux, ş.a. *op.cit.*, p. 220.

7.1.2.3.2. Legătura dintre caracteristicile strategiei de diferențiere și implicațiile organizatorice

Logica strânsă de diferențiere presupune stăpânirea unor cunoștințe și moduri de organizare corespunzătoare. Legătura strânsă dintre caracteristicile strategiei de diferențiere și cerințele organizatorice este prezentată în tabelul 7.4.

***Tabelul 7.4. Caracteristicile, implicațiile organizatorice ale strategiei diferențierii*[54]**

Caracteristici	Implicații organizatorice
• Capacități importante de cercetare fundamentală. Intuiție și creativitate; • Capacitate de inovare; • Capacități comerciale; • Circuit de distribuție asociat și cooperativ; • Imagine foarte bună de marcă. • Tehnologie a produsului. • Reputație a întreprinderii în ceea ce privește calitatea produselor și avansul tehnologic. • Tradiție îndelungată în sector sau combinare de competențe obținute din alte sectoare.	• Coordonarea strictă a activităților de cercetare-dezvoltare și marketing. • Capacitate de a atrage și de a reține competențe cheie. • Motivare și antrenare axate pe obiective calitative. • Potențial mare privind cerce-tarea, motivarea. • Sensibilitate creativă, idei originale. • Aptitudini dezvoltate de marketing. • Stimularea inovărilor. • Nivel ridicat al calității și lider tehnologic. • Avantaje diferite pentru atragerea unei forțe calificate de muncă.

[53] G. Blanc, P. Dussauge, B. Quelin, *„Stratégies concurrentielles et différérenciation"*, Gérer et comprendre, septembre 1991; Strategor, *op.cit.*, 2005, p. 152.

[54] Întocmit după: P. Helfer, *op.cit.*, p. 133; C. Marmuse, *op.cit.*, p. 385.

7.1.2.3.3. Avantajele, limitele şi riscurile strategiei de diferenţiere

Pentru a releva, în general, avantajele diferenţierii, se poate face apel la modelul celor cinci forţe concurenţiale al lui M. Porter, luând în considerare impactul pe care îl au acestea asupra deciziilor strategice care se iau la nivelul UAS.

Decizia strategică de implementarea a unei strategii de diferenţiere la nivelul unei unităţi strategice de afaceri (UAS) prezintă numeroase avantaje, dar prezintă limite şi riscuri specifice.

Dezvoltând diferenţierea cu succes întreprinderea are posibilitatea:[55]

- să stabilească un preţ mai mare al produselor/serviciilor;
- să crească volumul vânzărilor ca urmare a faptului că un număr mai mare de cumpărători este atras de caracteristicile distinctive ale produsului;
- să cucerească loialitatea cumpărătorilor faţă de marca sa de produs pentru faptul că unii cumpărători devin atraşi de caracteristicile suplimentare ale produselor. În ochii clienţilor nu există produse comparabile pe piaţă; pentru a-şi atrage cumpărători, ea trebuie să reuşească să ofere ceva în plus comparativ cu ceea ce este oferit deja pe piaţă şi trebuie să slăbească fidelitatea cumpărătorului faţă de produsul cu care aceasta intenţionează să lupte. Aşadar „strategia de diferenţiere vizează modificarea regulilor jocului concurentul trimiţând pe piaţă o ofertă nouă, specifică, diferită de cea a întreprinderilor concurente, recunoscută şi valorizată de consumatori."[56] În plus, strategia de diferenţiere este bazată şi pe imagine de marcă şi nu numai pe investiţii, aceasta mărind perioada pe care o întreprindere potenţial concurentă o consideră ca suficientă pentru a avea succes;
- să creeze bariere la intrare (pe seama loialităţii cumpărătorilor şi a unicităţii produsului) pentru întreprinderile care vor să pătrundă pe piaţa produsului şi pentru care aceste bariere sunt greu de depăşit; pentru a lupta, oferind unicitate şi noi forme de distribuţie, întreprinderea trebuie să facă investiţii substanţiale. În plus, dacă strategia este, în aceeaşi măsură, bazată pe imaginea de marcă şi nu numai pe investiţii, aceasta măreşte

[55] A. A. Thompson Jr., ş.a., *op.cit.*, pp. 224-226; G. Pellicelli, *op.cit.*, p. 429.
[56] S. Oréal, *op.cit.*, p. 171.

termenul pe care trebuie să-l ia în considerație o nouă întreprindere care dorește să intre pe piața noului produs;

- să slăbească forța cumpărătorilor deoarece produsele vânzătorilor alternativi sunt pentru ei mai puțin atrăgătoare;

- să ajute întreprinderea să evite amenințările din partea produselor de substituție, întrucât caracteristicile și calitatea lor nu sunt comparabile cu produsele diferențiate. Sarcina unei întreprinderi concurente care intenționează să lupte oferind un produs de substituție este dificilă: pentru a atrage clienții, ca și în cazul întreprinderii care diferențiază,ea trebuie să reușească să ofere ceva în plus comparativ cu ceea ce este deja oferit pe piață și trebuie să înlăture fidelitatea cumpărătorilor față de produsul cu care aceasta vrea să lupte;

- să se opună forței întreprinderilor concurente care încearcă să mărească prețul produselor lor, întrucât diferențierea permite întreprinderii să stabilească un preț mai mare și să aibă o rată a profitului mai mare;

- să se apere față de puterea de negociere a furnizorilor: atunci când o creștere a prețurilor materiilor prime, materialelor etc. poate să pună în dificultate întreprinderea care luptă pe baza costurilor reduse, întreprinderea care diferențiază poate să suporte mai ușor această creștere[57].

Diversificarea contribuie la creșterea performanțelor întreprinderii prin aceea că aceasta[58]:

- mărește eficiența, deoarece folosește resursele și competențele existente ale întreprinderii pe noi piețe și la noi oferte, noi produse. Este vorba de așa-zisele economii de câmp. Dacă o întreprindere are resurse sau competențe subutilizate pe care nu le poate ceda ușor sau elimina, logic este să le folosească în activități noi; este posibil, în acest fel, să realizeze economii, extinzând perimetrul său de activitate. Economiile de câmp vizează atât resursele tangibile cât și cele intangibile. În toate situațiile, este vorba de a se profita de sinergiile dintre diferite domenii de activitate strategică - permite extinderea capacității manageriale a întreprinderii la noi piețe sau la noi oferte, noi produse. Acest argument este apropiat de cel precedent, însă, în acest caz, accentul se pune pe competențele

[57] G. Pellicelli, *op.cit.*, p. 428.

[58] G. Johnson ș.a., *op.cit.*, 2008, pp. 320-321.

care sunt adesea neglijate. La nivelul managementului general, managerii pot dezvolta capacități de a gestiona o gamă întreagă de produse şi servicii diferite. Este vorba de acel tip de capacitate managerială de „logică dominantă a întreprinderii";[59]

- permite creşterea puterii pieței. În cazul când controlează un vast portofoliu de activități, o întreprindere diversificată poate să-şi permită să subvenționeze unele domenii de activitate strategică folosind surplusurile de profit obținute în alte domenii, lucru imposibil de realizat de către o întreprindere concurentă specializată. Aceasta îi aduce domeniului de activitate strategică un avantaj concurențial, fiind posibilă chiar eliminarea de pe piața respectivă a întreprinderilor concurente, poziția de monopol astfel obținută permițându-i să obțină profituri substanțiale;

Studiile arată că strategia de diferențiere generează profituri mai mari decât strategia costurilor mici, deoarece reprezintă o barieră mai greu de depăşit. Pe de altă parte, strategia costurilor mici permite frecvent cucerirea unei cote de piață mai mari. În timp ce strategia costurilor mici este axată, în principal pe producție (product-driven), strategia bazată pe diferențiere este orientată către exigențele cumpărătorilor (market-driven), se concentrează constant pe acestea, pe schimbările exigențelor şi aşteptărilor clienților şi pe capacitatea acesteia de a răspunde în mod inovator acestor exigențe.[60]

Cu cât diferențierea percepută de cumpărători este mai mare,cu atât este întreprinderea mai protejată de atacurile întreprinderilor concurente şi capacitatea acesteia de a atrage potențiali cumpărători este mai mare.

Strategia de diferențiere nu înseamnă obligatoriu obținerea unei cote de piață mare; destul de frecvent, chiar, întreprinderea care foloseşte diferențierea,de multe ori, nu este acea care dispune de cea mai importantă cotă de piață. Chiar dacă toți clienții admit superioritate întreprinderii la nivelul sectorului, tot nu vor să plătească sau nu pot să plătească prețuri la fel de ridicate. Diferențierea poate, chiar să se dovedească a fi costisitoare în ceea ce priveşte cheltuielile de cercetare,

[59] C. K. Prahalad, R. Bettis, „The dominant logic: a new link between diversity and performance", *Strategic Management Journal,* vol. 16. no.1, 1995.

[60] G. Pellicelli, *op.cit.*, p. 425.

comerciale (asistență intensivă a clienților, întreținerea imaginii), orice lucru care duce la limitarea cotei de piață.

Strategia diferențierii produselor are şi limite şi nu este lipsită de unele riscuri:

- nu există nicio garanție că diferențierea asigură un avantaj concurențial substanțial. Dacă cumpărătorul percepe puțină valoare în unicitatea produsului, deoarece produsul standardizat răspunde cerințelor lui, atunci strategia dominării prin costuri mici poate învinge strategia diferențierii. Această strategie poate fi uşor învinsă şi atunci când întreprinderile concurente pot să copie toate noutățile propuse de întreprinderea care diferențiază. Imitarea rapidă înseamnă că întreprinderea nu va obține avantaj concurențial, deoarece de fiecare dată produsele întreprinderilor concurente se vor modifica, schimba în mod similar, în pofida încercărilor, eforturilor întreprinderii de a crea produse distinctive, deosebite de produsele oferite de întreprinderile concurente. Aşadar, succesul diferențierii depinde de capacitatea întreprinderii de a crea şi apăra pe termen lung caracteristicile unice ale produsului care nu este posibil să fie copiate rapid şi cu cheltuieli mici;
- există întotdeauna o dificultate patentă pentru diferențiere, este aşa-zisa „comoditation", în sensul că fiecare produs, serviciu, de-a lungul timpului, tinde să devină o „comodity", un produs generic standardizat, care-şi pierde caracteristicile distinctive. Walkmanul companiei Sony, cartea de credit American Expres, satele de vacanță Club Med nu mai au capacitatea de a se distinge de celelalte produse similare. Succesul diferențierii atrage imitatori şi, în timp, compărătorul consideră ca standard, ceea ce în trecut era o caracteristică distinctivă;
- ecartul de cost dintre întreprinderile concurente care au costuri mici şi întreprinderea care diferențiază poate deveni foarte mare, încât consumatorii, clienții nu mai sunt fideli mărcii. Cumpărătorii renunță la unele particularități, la anumite servicii sau la imaginea întreprinderii care diferențiază, ca urmare a economiilor de cost;
- factorul de diferențiere poate pierde din importanță, ca urmare, de exemplu, a unei evoluții a gusturilor consumatorilor;

- diferențierea introdusă este destul de uşor de imitat. Imitarea restrânge perceperea unei diferențieri;
- strategia nu poate rămâne statică; managementul trebuie să fie în măsură să o adapteze la evoluțiile care vin din comportamentul clienților sau al ofertelor întreprinderilor concurente, ceea ce presupune că se dispune de aptitudinea de inovare. Aşadar, factorul de diferențiere îşi poate pierde din importanță ca urmare, de exemplu, a schimbării gusturilor consumatorilor.

Diferențierea nu este sustenabilă când:

- întreprinderile concurente imită;
- bazele diferențierii devin mai puțin importante pentru cumpărător;
- avantajele obținute de cumpărător din costuri mici depăşesc mult avantajele obținute din diferențiere;
- întreprinderile care au adoptat o strategie de focalizare ajung , la un moment dat, să diferențieze mai mult în elementele lor decât cele care folosesc strategiei diversificării;
- există riscul ca întreprinderea care diferențiază să nu aibă capacitatea de a limita supracosturile generate de diferențieri;
- de asemenea, există riscul ca întreprinderile concurente aflate în țări unde costurile sunt mai mici să imite. Este şi riscul pierderii interesului factorului de diferențiere în ochi consumatorului.

Principale greşeli pe care le fac întreprinderile în diferențiere sunt:[61]

- încercarea de a diferenția pe baza unor elemente care nu reduce cheltuielile cumpărătorului sau nu măreşte satisfacția cestuia, şi acest fapt este conştientizat de cumpărător.
- eforturi exagerate de diferențiere, când prețul devine foarte mare comparativ cu cheltuielile întreprinderilor concurente, iar caracteristicile produsului diferențiat depăşeşte nevoile cumpărătorului;
- încercarea de a stabili un preț mare pentru caracteristicile suplimentare ale produsului; Cu cât sunt mai mari cheltuielile pentru diferențiere ale unei întreprinderi cu atât este mai dificil să împiedice clientul să renunțe la produsul întreprinderilor concurente care cer prețuri mai mici;

[61] A. A. Thompson, A. J. Strickland III, *op.cit.*, p. 230.

- neînțelegerea sau lipsa cunoștințelor despre elementele pe care cumpărătorul le consideră în calitate de valoare a produsului;
- ignorarea propagandei elementelor de diferențiere și orientarea numai către atributele materiale în cadrul acesteia.

7.1.2.4. Strategia focalizării sau specializării pe o nișă

7.1.2.4.1. Conținutul, formele și situațiile când se utilizează

Sunt întreprinderi care nu au resursele necesare sau nu vor să le folosească practicând o strategie de costuri mici sau de diferențiere pe o piață întinsă, mare.

În numeroase situații, nici strategia costurilor mici și nici strategia diferențierii nu pot asigura avantaje concurențiale sustenabile o perioadă mare de timp, îndeosebi atunci când, de exemplu, tehnologia se află în plină evoluție.

Întrucât atât strategia de costuri mici, cât și strategia de diferențiere pot genera costuri mari, întreprinderile care practică aceste strategii riscă „represalii" din partea liderilor de piață, unele întreprinderi preferă să investească resursele lor pe o piață țintă limitată, pe o nișă specifică a pieței, să se focalizeze pe o parte a acesteia, mai puțin atrăgătoare și unde există posibilitatea de a oferi un raport bun calitate / preț, și, practicând o strategie de dominare prin costuri mici sau diferențiere consideră că poate obține o poziție concurențială mai favorabilă și un avantaj concurențial. Este ceea ce, M. Porter, a numit strategia focalizării sau strategia de nișă de piață. „Această strategie se bazează pe ideea că întreprinderea este în măsură să servească ținta sa strategică restrânsă mai eficient sau consumând mai puține resurse decât întreprinderile concurente care luptă pe un domeniu mai larg. Rezultă că întreprinderea practică fie o diferențiere, deoarece satisface mai bine nevoile țintei specifice, fie costuri mai mici pentru a servi acestei țintă, fie simultan ambele.[62]

Focalizarea poate avea loc pe produs, segment de piață sau zonă geografică.[63]

---

[62] M. Porter, „*Choix stratégiques et concurrence*", Economica, Paris, 1982, p. 42.

[63] D. Aaker, „*Developing business strategy*", Wiley, New-York, 1998, p. 69; M. Porter, „*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*", Free Press, New-York, 1985, p. 32.

- *Focalizarea pe produs.* Dacă întreprinderea îşi concentrează resursele numai pe o parte a liniei de produse ea îşi poate creşte superioritatea sa tehnologică şi de marketing. În această situaţie focalizarea, dacă este facilitată de unii factori, precum inovarea, imaginea de marcă etc., pe un produs (o parte limitată a liniei de producţiei) poate crea avantaje concurenţiale substanţiale.
- *Focalizarea pe un segment de piaţă.* În această situaţie strategia se bazează pe alegerea unui anumit segment de clienţi potenţiali selecţionaţi funcţie de aşteptările şi exigenţele specifice ale acestora.
- *Focalizarea pe o zonă geografică.* Este vorba de un tip special de segmentare, avantajoasă când este posibilă adaptarea produsului şi a întregului program de marketing la zona geografică servită.

Focalizându-se pe o anumită nişă, întreprinderea ocupă o poziţie care nu poate fi ocupată de alte întreprinderi datorită costului avantajos, caracterului puternic diferenţiat al prestaţiilor oferite sau ambilor factori. Folosind strategia de nişă, contrar celorlalte două strategii generice, întreprinderea îşi alege un crenel suficient de specific pentru ca oferta de referinţă a pieţei să fie inadaptată şi suficient de redusă pentru ca o întreprindere mare concurentă să nu-şi poată acoperi cheltuielile fixe.

După ce şi-a ales nişa, întreprinderea poate să folosească, fie strategia de costuri mici, fie strategia de diferenţiere. Dacă aceasta optează pentru strategia de costuri mici, întreprinderea se concentrează pe un segment strategic specific de cumpărători, de clienţi – întreprinderea lucrează nu pentru întreaga piaţă a produsului, ci numai pe un segment al acesteia bine precizat –, elucidând detaliat nevoile pieţei de un anumit tip de produs, dezinteresându-se de celelalte segmente, satisface cerinţe privind folosirea produsului sau caracteristici deosebite ale produsului care sunt atrăgătoare numai pentru segmentul respectiv, căutând să obţină astfel un avantaj concurenţial în segmentul respectiv, în nişa aleasă. Obiectivul este bazat pe principiul potrivit căruia, concentrându-şi resursele şi capacităţile sale pe o ţintă limitată, pe o nişă,întreprinderea poate realiza mai bine activitatea de servire a clienţilor decât întreprinderile concurente care vor să acopere întregul sector.

Dacă optează pentru strategia de diferenţiere – focalizarea pe segmentul de cumpărători care solicită caracteristici şi atribute unice ale

produsului - întreprinderea poate să se concentreze pe un grup de cumpărători, clienți, o linie de produse sau o piață geografică. Întreprinderea ține seama de exigențele diferite ale cumpărătorilor comparativ cu media pe sector şi de faptul că este în măsură să răspundă diferit acestor exigențe comparativ cu întreprinderile concurente care au ca obiectiv satisfacerea cerințelor tuturor cumpărătorilor din sector.

Aşadar, strategia focalizării pe un segment de clienți, cumpărători potențiali are în vedere aşteptările şi exigențele specifice ale acestora care se referă la simboluri de statut special, caracteristicile fizice ale produsului, gusturile alimentare, stiluri de viață etc. De exemplu, întreprinderea Rolex se adresează clienților, cumpărătorilor care apreciază, în mod deosebit, calitatea superioară, elemente de prestigiu şi sunt, în general, mai puțin sensibili la preț.[64]

Strategia focalizării se recomandă să fie folosite în situațiile când:[65]

a) segmentul de piață este suficient de mare pentru a fi profitabil;
b) segmentul de piață are un potențial deosebit de creştere;
c) segmentul de piață nu este critic pentru succesul majorității întreprinderilor concurente;
d) întreprinderea care foloseşte strategia focalizării are suficiente aptitudini şi resurse pentru a desfăşura o activitate de succes pe segment;
e) întreprinderea poate să-şi asigure propria-i protecție în fața provocărilor întreprinderilor concurente datorită bunăvoinței clienților în ceea ce priveşte capacitățile sale deosebite de servire a acestora.

Strategia focalizării dă rezultate bune atunci când:

a) celorlalte întreprinderi care lucrează pe diferite segmente de piață le este complicat şi le costă mult eforturile de a răspunde cerințelor cumpărătorilor din nişa specializată;
b) nici una din întreprinderile concurente nu întreprind acțiuni să se specializeze pe segmentul respectiv;
c) întreprinderea nu are suficiente resurse pentru a lupta pe o zonă vastă de piață, pentru a servi o parte de piață mai mare;

---

[64] D. Aaker, „*Developing business strategy*", Wiley, N-J, 1968, p. 68.
[65] A. A. Thompson Jr., ş.a., *op.cit.*, p. 236.

d) întreprinderea are competențe și capacități distinctive considerabile numai pentru un segment specific de piață. Companiile Rolls-Royce, Ferrari, Lamborghini, de exemplu, își concentrează resursele fiecare pe o linie de anumite produse, care cere capacități tehnologice și o forță de muncă înalt specializată pentru un segment de piață cu rentabilitate deosebit de mare. De asemenea, aceste companii au identificat, fiecare, un segment de piață cu exigențe și așteptări identice pe piețele mondiale;

e) în domeniul de activitate, există multe segmente diferite, ceea ce face posibil ca întreprinderea să-și aleagă nișa sa și în concordanță cu forțele și capacitățile sale.

În continuare se prezintă legătura care există între caracteristicile strategice de focalizare și implicațiile organizatorice (tabelul 7.5.)

Tabelul 7.5. Caracteristicile și implicațiile organizatorice ale strategiei focalizării[66]

Caracteristici	Implicații organizatorice
• Concentrarea pe un grup de clienți, pe un segment de gamă, pe o piață geografică; • Service special prestat țintei; • Cote de piață limitate.	• Structuri organizatorice orientate spre țintă; • Cultura service-lui; • Suplețe internă pentru a satisface clienții; • Capacitate de adaptare a produselor la nevoile clienților.

Așadar, o strategie bazată pe un segment specific se recomandă să fie folosită de întreprinderile care nu au resursele necesare de a lupta pe o zonă largă de piață și de cele care au competențe și capacități distinctive considerabile numai pentru un segment specific de piață.

7.1.2.4.2. Avantajele, limitele și riscurile strategiei de focalizare[67]

Întreprinderea care folosește o asemenea strategie este protejată împotriva întreprinderilor concurente atâta timp cât oferă consumatorilor ceea ce alte întreprinderi nu pot să facă. De asemenea, această întreprindere are o poziție favorabilă față de cumpărători, deoarece le

[66] J. P. Helfer, ș.a., *op.cit.*, p. 133.
[67] G. Pellicelli, *op.cit.*, p. 433.

oferă acestora un produs sau un service care au caracteristici distinctive unice. Fidelitatea clienților este protejată în fața amenințării întreprinderilor potențial concurente, cât și a amenințării produselor de substituție. Fiind protejată în fața acestor amenințări, întreprinderea poate să obțină o rentabilitate a investițiilor superioară mediei pe sector. În plus, întreprinderea are toate avantajele unei segmentări eficiente: ea poate să răspundă rapid și eficient la noile exigențe ale consumatorilor și concentrându-și resursele pe o țintă limitată, aceasta se confruntă cu mai puține probleme de coordonare comparativ cu o întreprindere care concurează pe mai multe sectoare.

Însă întreprinderile care practică strategii de nișă sunt în poziție defavorabilă deoarece cumpără cantități mici de materii prime, materiale etc.

Producând pentru o nișă, ceea ce înseamnă cantități mici, costurile de producție pot fi mai mari decât costurile produselor similare ale întreprinderilor care practică o strategie de dominare prin costuri mici. Luptând cu întreprinderile care diferențiază, întreprinderea trebuie să facă investiții considerabile pentru a dobândi capacități distinctive – de exemplu, capacitate de inovare, urmarea este creșterea costurilor și reducerea rentabilității.

Nișa nu poate să se afle sub amenințarea unei întreprinderi producătoare „full-line", care beneficiază de toate avantajele care decurg din economiile de scară și economiile de anvergură. Unele modele de automobile ale companiei BMW, de exemplu, sunt în concurență cu gama specială a produselor întreprinderilor producătoare „full-line", cum este compania Toyota prin linia Lexus.

Sintetizând, întreprinderile care adoptă strategii de focalizare sunt supuse următoarelor riscuri:[68]

- întreprinderile concurente a căror activitate este mare pot să reducă considerabil prețurile lor și să reducă la zero avantajul de cost care există pentru a reconsidera problema diferențierii permisă de focalizare; Cu alte cuvinte, diferența de cost dintre întreprinderile concurente care au costuri mici și întreprinderea care practică focalizarea poate să amplifice

[68] M. Gervais, „*Stratégie de l'entreprise*", 5e édition, Economica, Paris, 2003, p. 128.

şi să elimine avantajele de cost care sunt asociate faptului de a servi o țintă restrânsă;

- diferența dintre produsele şi serviciile dorite de ținta strategică şi cele dorite de ansamblul sectorului, pieței poate să se îngusteze, micşora;
- unele întreprinderi concurente pot descoperi alte posibilități de segmentare a țintei vizate, noi sub-piețe şi a depăşi, astfel, strategia folosită - concentrarea activității întreprinderii respective;
- în caz de succes, este tentant să se uite rațiunile reuşitei (căutarea de nişe) şi, ca apoi, să se compromită proiectul prin creştere.

De asemenea există riscul ca:

- ținta să fie foarte mică pentru a fi rentabilă;
- întreprinderile dominante să atace ținta strategică;
- aşteptările țintei să se banalizeze, iar o întreprindere concurentă să segmenteze ținta vizată şi costurile de service să devină prohibite.

Întrucât strategia focalizării este „un hibrid al strategiilor lideriatului prin costuri şi prin diferențiere", M. Porter considera că fiecare întreprindere trebuie, într-un fel sau altul, să aleagă dintre cele două strategii.[69] De asemenea, spunea M. Porter,evoluția inerentă a presiunii concurențiale şi progresul tehnologic implică faptul că o strategie generică nu poate fi decât temporară, şi că întreprinderea trebuie să stabilească precis prioritatea uneia din strategii.

7.1.2.5. Sinteza strategiilor generice

Opțiunea pentru una dintre strategiile generice, la nivelul unei unități strategice de afaceri (UAS) trebuie făcută în funcție de aptitudinile, resursele necesare şi cerințele organizatorice specifice.

În tabelul 7.6. se prezintă o sinteză a strategiilor generice.

---

[69] M. Porter, *„Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance"*, Free Press, N.Y., 1985, p. 62.

Tabelul 7.6. Aptitudinile, resursele necesare și cerințele pentru strategiile generice

Strategia	Aptitudini și resurse necesare	Cerințe organizatorice
Lideriat prin costuri	• investiții de capital substanțiale; • aptitudini de reenginering al proceselor; • supervizarea intensivă a muncii; • produse proiectate pentru fiecare unitate de producție (uzină, fabrică); • distribuție cu costuri reduse.	• managementul centralizat; • controlul sever al costurilor; • dări de seamă detaliate privind controlul; • organizare și responsabilitate structurate; • stimulente bazate pe îndeplinirea unor sarcini strict cantitative; • prioritate produselor standard.
Diferențiere	• abilități deosebite de marketing; • ingineria proceselor	• coordonare strânsă dintre funcțiunile de C&D, producție și marketing;
	• aptitudini de creație; • capabilități în ceea ce privește cercetarea fundamentală; • reputație corporativă privind dominarea prin calitate și tehnologie; • tradiție îndelungată în sector sau combinare unică a aptitudinilor prelevate din alte afaceri • cooperare strânsă între canale.	• aprecieri subiective și în schimb stimulente pe bază cantitativă; • înclinații față de aptitudini în muncă, de cercetare științifică și de creativitate.
Focalizare	• combinări ale politicilor orientate spre ținte strategice specifice;	• combinări ale politicilor orientate spre ținte strategice specifice.

7.1.2.6. Strategia costurilor optime

Mult timp, strategia dominării prin costuri mici și strategia diferențierii produselor, serviciilor au fost considerate ca strategii alternative. Una o exclude pe cealaltă.

Însă, progresele tehnologice din anii 1990, și următori, au redus substanțial această deosebire. În prezent tehnologiile de producție flexibilă dau întreprinderilor posibilitatea să practice strategii de diferențiere, cu costuri inferioare și făcând eficiente seriile mici de fabricație.

Combinând strategia costurilor mici cu strategia diferențierii produselor, așa-zisele strategii ale costurilor optime, întreprinderile pot obține, de asemenea, avantaje pe piețele cele mai mari. Pe termen scurt, costurile cresc ca urmare a diferențierii, dar, odată depășind un anumit vârf al producției, economiile de scară și de anvergură și efectele curbei

de experiență reduc costurile pe unitatea de produs, deci contribuie la creşterea cotei de piață.

Producția modulară – obținerea de produse şi servicii bazate pe părți comune – constituie un alt mijloc de diferențiere şi de a obține costuri mici. Strategiile costurilor optime se caracterizează prin aceea că oferă cumpărătorilor produse cu costuri mici, dar, în acelaşi timp, oferă ceva mai mult decât minimul acceptat în ceea ce priveşte calitatea service-ul, caracteristicile şi atractivitatea produsului.

Ideea constă în crearea unei valori mai mari care răspunde sau depăşeşte aşteptările de cumpărare pe scala „calitate – servire - caracteristici - atractivitatea exterioară a mărfii" şi, în acelaşi timp, convingerea cumpărătorilor că prețul este rațional. Obiectivul strategiei costurilor optime constă în a deveni producătorul produsului/serviciului cu costuri mici şi caracteristici distinctive comparativ cu produsele analoage bune până la cele care le depăşesc şi apoi, folosind avantajul de cost să se reducă prețul.

Se numeşte strategia costurilor optime, întrucât producătorul are cele mai mici costuri comparativ cu costurile produselor întreprinderilor concurente şi poziționate în acelaşi fel pe scala amintită.

Pentru a deveni producător cu costuri optime compania trebuie să propună cumpărătorilor aceeaşi calitate ca şi întreprinderile concurente, dar cu costuri mai mici, aceeaşi servire, dar mai ieftină, aceleaşi posibilități ale produsului, dar mai ieftine. Ideal este în această strategie ca întreprinderea să gestioneze costurile, reducându-le şi să-i dea produsului caracteristici suplimentare (figura 7.17).

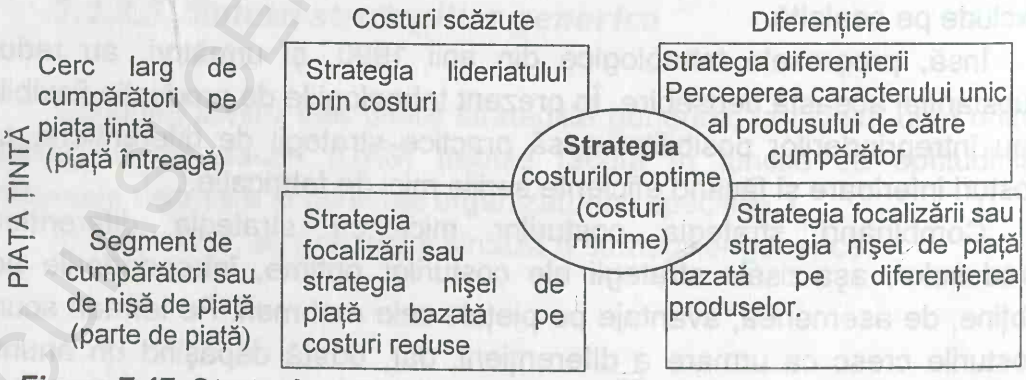


Figura 7.17. Strategia costurilor optime şi cele trei strategii generice de bază

7.1.2.7. Caracteristicile distinctive ale strategiilor generice

În tabelul 7.7 se prezintă sintetic, comparativ caracteristicile distinctive ale strategiilor generice.

Tabelul 7.7. Caracteristicile distinctive ale strategiilor generice concurențiale[70]

Caracteristici	Lideriat prin costuri	Diferențiere	Costuri optime	Costuri mici focalizate și diferențiere
• Scopul strategic	Orientare către întreaga piață	Orientare către întreaga piață	Cumpărător care înțelege valoarea	Nișă îngustă de piață, unde nevoile și preferințele de cumpărare se deosebesc substanțial de restul pieței
• Baza avantajului concurențial	Costuri mai mici decât costurile întreprinderilor concurente	Capacitatea de a propune cumpărătorilor ceva deosebit de ceea ce propun întreprinderile concurente.	Oferă cumpărătorilor o valoare mare în schimbul banilor lor.	Costuri mai mici în nișa servită sau capacitatea de a oferi cumpărătorilor ceva deosebit care corespunde cerințelor și gusturilor lor Satisfacerea unor nevoi deosebite ale segmentului țintă
• Setul sortimental	Produs de bază calitativ (set acceptabil și alegere limitată)	Multe varietăți de produse, alegere largă, accent puternic pe posibilitatea de a alege în cadrul diferitelor caracteristici	Caracteristicile mărfii de la bune la excepționale, de la calitățile proprii acesteia până la calități deosebite.	Set sortimental optim

[70] A. A. Thompson, ș.a. *op.cit.*, p.208.

BCUIAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Tabelul 7.7. *continuare*

• Producția	Permanenta căutare a căilor de reducere a costurilor fără reducerea calității şi fără înrăutățirea calității produsului	Găsirea căilor de creare de valoare pentru cumpărători, tendința de a produce produse excepționale	Introducere a unor calități deosebite cu cheltuieli mici	Producerea de produse corespunzătoare nişei respective
• Marketing	Evidențierea acelor calități ale produsului care conduc la reducerea costurilor	Crearea calității produsului cerută de consumtor. Stabilirea unui preț crescut care acoperă cheltuieli suplimentare pentru diferențiere.	Oferire de produse asemănătoare cu produsele întreprinderilor concurente, la prețuri mai mici	Legarea posibilităților unice focusate de satisfacerea cerințelor specifice ale consumatorului
• Sprijinirea strategiei	Prețuri rezonebile /valoare bună	Crearea de deosebiri ale caracteristicilor pentru care se va plăti.	Gestionarea individuală a costurilor şi a îmbunătățirii calității produsului / serviciului	Menținerea nivelului de servire a nişei mai ridicate decât nivelul întreprinderilor concurente; sarcina constă nu în reducerea imaginii întreprinderii şi în risipirea eforturilor cucerind noi segmente sau adăugând noi produse cu scopul de a lărgi prezența pe piață

7.1.2.8. Împotmolirea pe calea de mijloc

Aşa cum s-a arătat, M. Porter lansează teza că pentru a avea succes, o întreprindere, o unitate strategică de afaceri nu trebuie să folosească, în

BCU ASI/CENTRALA UNIVERSITY LIBRARY

același timp, mai multe strategii generice, ci numai una din acestea. Potrivit acestei teze, odată ce întreprinderea, ca unitate strategică de afaceri, a ales o strategie, ea trebuie să o realizeze într-o manieră corectă. De exemplu, dacă întreprinderea a optat pentru strategia diferențierii și se bazează pe capacitatea sa de inovare, ar fi o mare greșeală să încerce să reducă cheltuielile de C&D, pentru a obține un cost mai mic, deoarece ar pierde avantajul său concurențial din diferențiere, iar competențele sale distinctive s-ar risipi. Tot așa, dacă întreprinderea a ales strategia de dominare prin costuri mici, ar fi o eroare să intre în foarte multe segmente strategice, așa cum fac întreprinderile care aleg strategia de diferențiere, deoarece crescând varietatea produselor, costurile cresc, iar întreprinderea pierde avantajul concurențial din costurile mici. Potrivit lui M. Porter, o întreprindere care nu adoptă, într-o o anumită perioadă de timp, decât una din cele trei strategii concurențiale se împotmolește pe calea de mijloc a drumului „to be stuck in the midle" (figura 7.18),[71] se află într-o situație extrem de mediocră, se află într-un moment dificil.

Figura 7.18. Împotmolirea pe calea de mijloc[72]

Neavând strategii clar definite, prin care ar putea să obțină avantaj concurențial, fie prin strategii de costuri mici, fie prin strategii de diferențiere, optând pentru o cale de mijloc și tinzând să „joace la două capete", în același timp, - strategie de costuri mici și strategie de

[71] M. E. Porter, *„Choix stratégiques et concurrence"*, Prentice Hall, N-J, 1980, p. 45.
[72] C. Sicard, *„Le manager stratège. Manuel pratique d'analyse stratégique d'entreprise"*, Dunod, Paris, 1994, p. 115.

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITARĂ

diferențiere – întreprinderea se va împotmoli pe calea de mijloc deoarece va fi mai puțin competitivă decât întreprinderile care au optat numai pentru strategii de costuri mici şi va produce produse şi servicii mai puțin atractive decât întreprinderile care au adoptat strategii de diferențiere.

Numeroase întreprinderi, spune M. Porter, după ce au ales una din strategiile generice, au pierdut controlul situației ca urmare a schimbărilor din mediul înconjurător şi nu au făcut ce trebuia să facă cu strategia aleasă. A trebuit ca acestea să lupte cu alte întreprinderi concurente care au manageriat strategiile lor mai atent. Ele s-au aflat la „jumătatea drumului" şi au pierdut avantajul concurențial obținut din practicarea corectă a strategiei adoptate. De exemplu, o întreprindere care a optat pentru strategia de focalizare, „amețită" de succesul inițial, poate să aleagă diferențierea, ca a doua strategie şi, în acest fel, să-şi disperseze resursele pe mai multe domenii. Sau întreprinderile care adoptă strategia bazată pe diferențiere se poate „trezi", de asemenea, la „mijlocul drumului" datorită altor întreprinderi mai specializate-axate pe diferențiere, sau care au avantaje concurențiale din costuri mici.

Deşi cercetări ulterioare au confirmat teza lui M. Porter – strategiile generice se exclud reciproc –, acest punct de vedere a fost criticat ulterior de alți cercetători care susțin teza că majoritatea companiilor foloseşte simultan ambele strategii. De exemplu, practicând un control al costurilor mai strâns decât întreprinderile concurente, companiile obțin posibilitatea să reinvestească mijloacele financiare în realizarea unor caracteristici unice care deosebesc produsele şi serviciile lor - diferențiere.

Un număr însemnat de întreprinderi au obținut succese deosebite, adoptând simultan atât strategia de dominare prin costuri mici cât şi strategia de diferențiere. Se pot da ca exemplu, companiile Toyota, Nissan, Honda, BMW, strategiile lor fiind numite „plying the spread".

Mai târziu, în altă lucrare, M. Porter îşi revizuieşte punctul său de vedere afirmând„În fiecare strategie sunt analizate atât costurile relative cât şi diferențierea relativă... optând pentru un lideriat prin costuri compania nu are dreptul să ignore calitatea şi diferențierea şi invers. ...Este necesar să se folosească şi să se dezvolte simultan ambele avantaje."[73]

[73] M. Porter, *„Competitive Strategy Revisited: a view from the 1990"*, în P.B. Duffy (ed.), *„The Relevance of a Decade"*, Harvard Business School Press, Boston, 1994.

Pe de altă parte, s-a propus integrarea celor două strategii –costuri mici şi diferenţiere într-o matrice, poziţia la mijlocul drumului, este aceea care prezintă costuri mari şi o diferenţiere slabă şi desemnată prin expresia „niciun avantaj concurenţial".

Trebuie spus, că au fost încercări de a concilia cele două strategii în numeroase domenii de activitate. Astfel, întreprinderile producătoare de automobile au folosit aşa-zisa „diferenţiere întârziată", care constă în integrarea la capătul lanţului de valoare a atributelor diferenţierii: opţiuni exterioare şi confort interior. Cvasitotalitatea producţiei, deci a costului unui automobil „diferenţiat", este identică cu cea a unui produs mai standard. Însă, această opţiune nu permite să se facă o diferenţiere completă. Dacă întreprinderea vrea într-adevăr să-şi diferenţieze produsul, ea trebuie să regândească integral procesul de fabricaţie şi de distribuţie, ceea ce înseamnă creşterea costului global. Ecartul care apare când se folosesc ambele tipuri de strategii – costuri versus diversificare–există, prin urmare, în mod real.[74]

Situaţia creată a generat unele relaţii posibile între cota de piaţă şi rentabilitatea. În unele sectoare, problema că o întreprindere se găseşte într-o poziţie mediană, înseamnă că întreprinderile relativ mici, care folosesc strategiile de diversificare sau focalizare, şi întreprinderile cele mai mari, care folosesc strategii de dominare prin costuri, sunt cele mai rentabile, în timp ce întreprinderile mijlocii sunt cele mai puţin rentabile.

Însă relaţia exprimată prin curba U nu este valabilă pentru toate sectoarele. Unele din acestea nu au posibilitatea nici de diferenţiere şi nici de focalizare, singura strategie posibilă fiind strategia costurilor mici, în special în sectoarele producătoare de produse în vrac. În alte sectoare, costul are o importanţă redusă, ca urmare a caracteristicilor clienţilor şi produsului. În aceste sectoare, există adesea o relaţie inversă între rentabilitate şi cota de piaţă. În alte sectoare, concurenţa este atât de puternică încât singurul mijloc de a obţine un profit superior mediei pe sector este focalizarea sau diferenţierea. În sfârşit, există posibilitatea ca o dominare globală la nivelul costurilor să nu fie incompatibilă cu diferenţierea sau cu focalizarea sau că, costurile mici să poată fi obţinute şi în condiţiile când întreprinderea nu are o cotă mare de piaţă.

[74] F. Brulhart, ş.a., *op.cit.*, p.32.

Aşadar, nu există o relaţie unică între rentabilitate şi cota de piaţă. Pentru a avea o legătură între rentabilitate şi cota de piaţă, piaţa trebuie definită în aşa fel încât să fie detectate segmentele de piaţă pe care întreprinderile focalizate şi cele diferenţiate pot obţine cote mari de piaţă şi arii mai vaste în care pot acţiona întreprinderile care domină prin intermediul costurilor.[75]

Întreprinderile care nu adoptă o strategie bine definită, spunea M. Porter, au în cele din urmă, cote mici de piaţă şi rate reduse de rentabilitate.

Odată ce o întreprindere s-a împotmolit pe calea mediană, va avea nevoie de mult timp şi va trebui să depună eforturi pentru a ieşi din această situaţie de neinvidiat. Întreprinderile în dificultate au tendinţa de a oscila între una şi alta din aceste strategii în funcţie de moment. Incoerenţele potenţiale rezultate din folosirea simultană a acestor trei strategii fac ca aceste demers să fie sortit eşecului.[76]

Pe baza unor observaţii empirice, M. Porter a susţinut, aşa cum s-a arătat că relaţia cea mai frecventă existentă dintre rentabilitatea şi cota de piaţă este o curbă în formă de U, figura 7.19, şi că folosirea uneia din cele trei strategii generice permite situarea pe poziţiile înalte ale curbei. Formularea unei strategii trebuie să înceapă deci prin alegerea uneia din aceste poziţii.

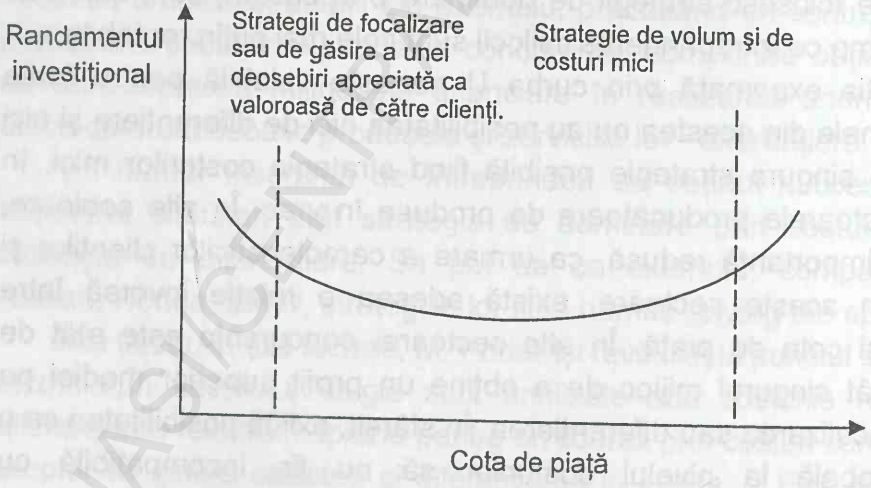


Figura 7.19. Relaţia dintre rentabilitate şi cota de piaţă[77]

[75] Idem.

[76] M. E. Porter, „*Strategii concurenţiale*", Ed. Teora, Bucureşti, 2001, p. 50.

[77] M. Porter, „*Choix stratégiques et concurrence*", Prentice Hall, p. 47.

Această concluzie – că formularea unei strategii generice trebuie să înceapă prin alegerea uneia din pozițiile înalte pe curba care reflectă relația dintre rentabilitatea şi cota de piață – a fost supusă criticii de unii specialişti în managementul strategic.

7.1.2.9. Alinierea funcțiunilor întreprinderii cu strategiile concurențiale generice

Sinergia dintre funcțiunile întreprinderii, coerența şi coordonarea acțiunilor lor individuale sunt la baza reuşitei strategiei globale a întreprinderii. Este vorba de responsabilitatea managementului general al întreprinderii de a aloca cu eficiență resursele între funcțiuni, de a obține o bună comunicare între acestea şi de a suscita o cultură strategică comună funcțiunilor.

Orice funcțiune, dacă nu este corect manageriată, poate, în orice moment, să amenințe echilibrul întreprinderii. Coerența între funcțiuni este necesară deoarece orice proiect de produs sau serviciu trebuie conceput, finanțat, fabricat şi vândut. Între strategiile generice şi funcțiunile întreprinderii există strânse legături. Pentru a crea valoare, managementul funcțiunilor întreprinderii trebuie să țină seama de strategia generică aleasă pentru fiecare domeniu de activitate: fie o strategie de dominare prin costuri mici, fie o strategie de diferențiere.

Pentru ca *o strategie de dominare prin costuri mici* să aibă succes funcțiunile întreprinderii trebuie să se alinieze astfel:[78]

- managementul general: organizare bine structurată a responsabilităților şi incitațiilor axate pe formularea de obiective strict cantitative;
- funcțiunea financiară: acces la capitaluri, investiții susținute;
- funcțiunea contabilă şi de control: evidența strictă a costurilor şi dări de seamă de control frecvente;
- funcțiunea de cercetare–dezvoltare: proiectarea unor produse care să faciliteze producția;
- funcțiunea resurse umane: supravegherea strictă a folosirii forței de muncă;

[78] M. Côté, ş.a. *op.cit.*, p. 222.

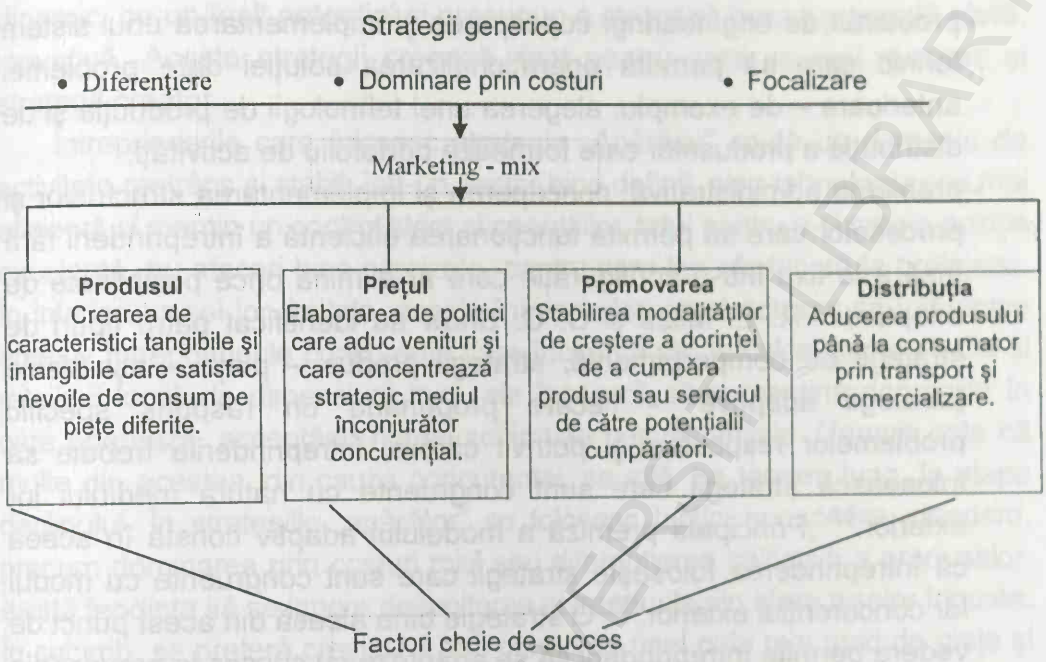
- funcțiunea de producție şi logistică: competențe tehnice în procesele de producție;
- funcțiunea comercială, marketing: sisteme de distribuție puțin costisitoare.

Pentru ca o *strategie de diferențiere* să se bucure de succes funcțiunile întreprinderii trebuie să se alinieze astfel:[79]

- managementul general: coordonarea precisă a funcțiunilor de C&D, de dezvoltare a produsului şi de comercializare,
- funcțiunea de comunicare: reputația întreprinderii în ceea ce priveşte calitatea sau avansul tehnologic sau combinarea unică de competențe obținute din alte sectoare de activitate;
- funcțiunea financiară: investiții în C&D şi în marketing; capacitate de atragere a capitalului de risc;
- funcțiunea contabilă şi de control de gestiune: evaluarea randamentului investițiilor pe termene scurt, mediu şi lung;
- funcțiunea resurse umane: oferirea de diferite avantaje pentru a atrage o forță de muncă foarte calificată, necesară cercetării ştiințifice, persoane imaginative; aprecieri, incitații subiective mai curând decât cantitative;
- funcțiunea de producție: atenție asupra tehnologiei produsului şi colaborării cu funcțiunea de C&D;
- funcțiunea comercială, marketing: capacități comerciale importante.

Dacă este vorba de marketingul-mix atunci cele trei strategii generice influențează asupra componentelor acestuia în felul următor (figura 7.20.).

[79] Ibidem, pp.222-223.



Factori cheie de succes

- Standardizarea versus satisfacerea preferințelor
- Forțele juridice
- Factorii economici / nivelul veniturilor
- Modificarea cursului valutar
- Clientela – țintă: sector – indivizi
- Influențele culturale
- Competiția

Figura 7.20. Relația dintre strategiile generice și marketingul-mix[80]

7.2. Strategii adaptive

Strategiile concurențiale, împreună cu strategiile adaptive, sunt cele mai populare instrumente de manageriere a unităților strategice de afaceri.[81]

Încercând să răspundă la problemele cu care se confruntă oricare întreprindere:

- problema antreprenorială: definirea sau reorientarea domeniilor strategice de activitate ale întreprinderii;

[80] R. F. Griffin, M. W. Pustay, *„International Business"*, 2nd ed. Reading: Addison Wesley Longman, 1998, p. 587.

[81] E. Segev, „A Systematic Comparative Analysis and Syntesis of Two Business – Level Strategic Typologies", *Strategic Management Journal*, vol. 10, 1989, p. 487.

- problema de engineering: conceperea şi implementarea unui sistem tehnic care să permită operaționalizarea soluției date problemei anterioare – de exemplu, alegerea unei tehnologii de producție şi de distribuție a produselor care formează portofoliu de activități;
- problema administrativă: conceperea şi implementarea structurilor şi proceselor care să permită funcționarea eficientă a întreprinderii fără însă a le fixa într-o configurație care ar elimina orice posibilitate de adaptare - R. E. Miles şi C. C. Snow au identificat patru tipuri de strategii de comportamente, strategii produs – piață – aşa-zisele „strategii adaptive" - fiecare propunând un răspuns specific problemelor respective şi potrivit cărora, întreprinderile trebuie să folosească strategii care sunt congruente cu natura mediului lor exterior.[82] „Principala premiză a modelului adaptiv constă în aceea că întreprinderea foloseşte strategii care sunt congruente cu modul lor concurențial exterior"[83]. O strategie bine aleasă din acest punct de vedere permite întreprinderii să se adapteze cu succes la provocările din mediu înconjurător.

Inițial, cei doi specialişti în management au identificat patru tipuri de asemenea strategii: *prospector, apărător, analist şi reactor*. Mai târziu, ei au susținut că succesul poate fi obținut cu una din primele trei tipuri de strategii, dacă există o bună corespondență între strategie şi mediul înconjurător al unității strategice de afacere, structura internă şi procesul managerial. În acelaşi timp, aceştia au afirmat că strategia reactor, adesea, duce la insucces.

Strategia *„prospector"* caută şi concretizează permanent noi oportunități de activități, evită implicarea durabilă într-un singur proces tehnologic şi adoptă noi instrumente organizaționale în măsură să coordoneze activități numeroase şi variate. Spre deosebire de strategiile „apărător", strategiile „prospector" caută inovarea, punctul forte al acestora fiind găsirea şi exploatarea unor noi produse şi a unor oportunități de piață. Principalele obiective ale strategiilor „prospector" sunt creşterea, stabilitate şi eficiența; ele se aplică în condițiile unui mediu înconjurător

---

[82] R. E. Miles, C.C. Snow, *„Organizational Strategy. Structure and Process"*, New-York, McGraw-Hill, 1978.

[83] R. E. Miles, C.C. Snow, *„Designing Strategic Human Resources Systems"*, Organizational Dynamics Summer, 1984, p. 36.

dinamic, cu un înalt potențial şi presupun o structură organizațională plată, inovativă. Aceste strategii creează, fapt pentru care se mai numesc şi strategii creator.

Întreprinderile care folosesc strategia „*Apărător*" caută un domeniu de activitate restrâns şi stabil, într-un sector bine definit, aleg tehnologia cea mai eficientă şi mențin un control strict al operațiilor, totul pentru a-şi crea o poziție excelentă, au afaceri bine precizate, pentru care fac eforturi să le protejeze. În interiorul nişei lor limitate, aceste întreprinderi se străduiesc să întâmpine agresiv întreprinderile concurente care încearcă să „le calce gazonul". Ca şi retailerii locali de dimensiuni mici, ele încearcă să-şi mențină domeniile în care operează, acceptând numai schimbări nesubstanțiale. Urmare este că multe din acestea, din cauza concurenței, se află, pe termen lung, în etapa declinului. În strategiile „apărător" se folosesc tactici economice standard, precum dominarea prin costuri mici sau diferențierea calitativă a produselor, există tendința să se ignore dezvoltarea şi trendurile din afara nişelor înguste. În schimb, se preferă creşterea prin cucerirea unei cote mai mari de piață şi limitarea testării produselor noi. Cu timpul, adevărații „apărători" sunt în măsură să dezmembreze nişele şi să păstreze nişe mici de piață, unde întreprinderile concurente pot pătrunde cu greutate.

Întreprinderile care folosesc strategiile „*analist*", preiau ideile de succes ale strategiilor „prospector şi apărător" şi trebuie să aibă abilitatea de a răspunde inițiativelor luate prin aceste strategii şi, în acelaşi timp, să păstreze eficiența operațiilor în producția lor curentă şi în domeniile lor de piață. Mai precis, aceste strategii se bazează pe combinarea celor două comportamente anterioare - fac legătura dintre strategia „prospector" şi strategia „reactor"- este o abordare „urmăritor al liderului când lucrurile merg bine", ceea ce, însă, pune problema creării unei structuri organizatorice capabile să gestioneze conjunct activități dinamice şi activități stabile. Prin strategiile „analist" se caută şi se valorifică oportunități, dar numai acelea care corespund capabilităților lor organizaționale ale întreprinderii, se analizează în profunzime noi domenii de afaceri înainte de a le operaționaliza. Aceste strategii oferă marje mai mici de profit decât strategiile „prospector", dar sunt mai eficiente. Matushita Electric Incorporated, un timp companie gigant în domeniul electronic, este un exemplu de întreprindere care calculează riscul atunci când vrea să intre în noi domenii strategice de activități, dar nu abordează agresiv noi afaceri.

Strategia *„reactor"* nu este o strategie coerentă şi pe termen lung. Managerii care folosesc asemenea strategii reacționează necorespunzător la schimbările din mediul înconjurător, şi, adesea, se găsesc în situații de criză. Reacțiile managerilor „reactori" au ca obiectiv, în general supraviețuirea; aceşti manageri au rezultate mediocre şi sunt refractari la a se angaja agresiv, în viitor, într-o strategie specifică. Ei nu fac o deosebire clară între soluțiile precedente şi au un simplu comportament de reacție la evenimente. Acest comportament nu posedă calități de coerență sau de stabilitate. Digital Equipment Corporation – companie producătoare de calculatoare este un exemplu de companie a cărei strategii a putut fi caracterizată ca „reactor". Această companie, mult timp, a rămas mult în urma companiilor rivale Compaq, Dell, IBM în a inova.

Această tipologie de strategii a atras la timpul respectiv – în anii 1970 – atenția şi a suscitat controverse, pentru că strategiile puneau probleme, în general, iar acțiunile sunt tipologice. În realitate, este dificil să se opereze cu categorii exclusiv reciproce, mai ales, când se analizează mari întreprinderi. Într-un anumit fel, categoria „analist" admite ca valabil faptul că, de regulă, comportamentele strategice dintr-o întreprindere pot fi evident compozite[84].

În tabelul 7.7. se prezintă principalele caracteristici ale celor patru strategii adaptive

Tabelul 7.8. Caracteristicile strategiilor adaptive[85]

Tipul strategiei	Obiective	Mediul înconjurător corespunzător	Structura organizațională şi procesele
„Apărător"	Stabilitate şi eficiență	Stabil	Control strâns, operații eficiente, cheltuieli generale reduse
„Prospector"	Flexibilitate	Dinamic	Dinamică, inovativă
„Analist"	Stabilitate şi flexibilitate	Schimbări modeste	Inovativă, control strâns şi flexibilitate, operații eficiente
„Reactor"	Neclare	Nicio condiție	Neclare

[84] A. Desmeureux, *„Théorie des organisations"*, Ed. Management, Paris, 1998, p. 136.

[85] S. P. Robbins, M. Coulter, *„Management"*, Fifth Edition, Prentice Hall, N-J, 1996, p. 276.

7.3. Ciclul de viață al unui sector de activitate

7.3.1. Noțiunea și etapele ciclului de viață al unui sector de activitate

Înțelegerea a ceea ce modifică variabilele mediului înconjurător face posibilă creșterea capacității de previziune și deci de elaborare, de concepere a strategiilor de succes. Realitatea, însă, nu este chiar așa de simplă. Iată de ce managementul face apel la metode de analiză care sunt, inevitabil, o reprezentare simplificată a realității complexe, dar care pot fi totuși folosite pentru a da o structură logică problemelor ce trebuie rezolvate. Unul din aceste modele este modelul ciclului de viață al sectorului de activitate.

Modelul ciclului de viață al unui sector este similar cu modelul ciclului de viață al unui produs folosit în marketing. Potrivit celebrei analogii biologice formulată de R. Vernon, produsele se comportă ca ființele vii și au un ciclu de viață compus din patru etape: naștere, creștere, maturitate și declin.

Paternitatea conceptului „ciclu de viață al unui produs" aparține lui J. Dean[86], care, în 1950, încercând să stabilească principiile unei politici de prețuri, a subliniat caracterul dinamic al concurenței și a observat că elasticitatea, precum și costurile variază în funcție de ceea ce el numea, ciclul pieței. Zece ani mai târziu, ciclul de viață se situa în centrul raționamentului formulat de T. Levitt în articolul său, devenit celebru, „Marketing Myopia", în care spunea „a face marketing, înseamnă mai întâi să gândești pe termen lung și să renunți să crezi într-o creștere permanentă"[87].

Luarea în calcul a ciclului de viață al produsului joacă, pe de altă parte, un rol determinant în modelele de management strategic concepute în anii 1970.

Asemănător cu produsul, sectoarele de activitate evoluează și pot fi caracterizate potrivit etapelor de dezvoltare (Figura 7.21).

---

[86] J. Dean, „Pricing Policies for New Products", *Harvard Bussines Review*, vol. 28, Nov.- Dec., 1950, p. 45.

[87] T. Levitt, „Marketing Myopia", *Harvard Bussines Review*, vol. 38, July- August 1960, p. 24.

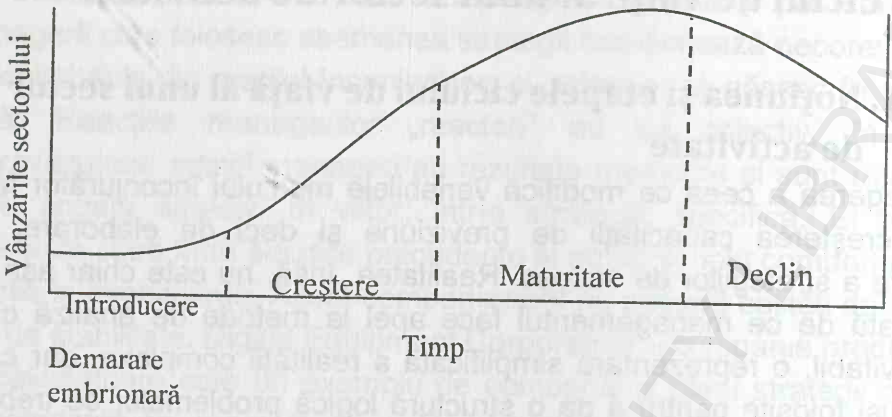


Figura 7.21. Etapele tradiționale ale ciclului de viață al unui sector[88]

Pentru prima etapă se mai folosesc şi alte denumiri: introducere, demarare sau, potrivit lui M. Porter lansare.

Cu toate că ciclul de viață variază de la un sector la altul, se poate spune că unui sector îi sunt proprii anumite caracteristici structurale în fiecare stagiu de dezvoltare.

În tabelul 7.9. sunt prezentate caracteristicile structurale majore şi natura competiției în fiecare etapă a ciclului de viață. Însă, în perioade de competiție înaltă, ciclurile de viață s-au restrâns şi a crescut frecvența cu care au fost introduse pe piață produsele noi. Ca urmare, dimensiunile etapelor au fost modificate în multe sectoare de activitate.

Analiza acestui model se bazează pe ipoteza că o piață sau un sector, în existența sa trece printr-o succesiune de etape, fiecare etapă având implicații asupra strategiilor întreprinderii. Prin folosirea acestui model se încearcă să se răspundă la întrebarea: cum se schimbă strategiile şi capacitățile de a rivaliza în funcție de etapele de evoluție al ciclului?

[88] C. M. Grimm, H. Lee, K. G. Smith, „*Strategy as Action, Competitive Dynamics and Competitive Advantage*", Oxford University Press, 2006; p. 65; M. E. Porter, Strategie concurențială, Ed. Teoria, Bucureşti, 2001, p. 147.

Tabelul 7.9. Evoluţia structurii unui sector şi a competiţiei în cadrul etapelor ciclului de viaţă[89]

Etape / Indicatori	Demarare	Creştere	Maturitate	Declin
Cerere	Limitată la primii consumatori care au acceptat produsul; venituri mari, avantgardă	Penetrarea pe piaţă creşte rapid	Piaţă de produse de masă, înlocuiri Cumpărări repetate Cumpărători cunoscători şi sensibili la preţuri	Obsolescenţă
Tehnologie	Tehnologii competitive Inovări rapide ale produselor	Standardizare în jurul tehnologiei dominante Procese rapide de inovare	Know-how tehnic bine difuzat: cereri pentru îmbunătăţiri tehnologice	Inovări restrânse de produse şi procese
Produse	Calitate modestă Varietate largă a articolelor şi tehnologiilor. Schimbări frecvente în design	Design şi calitate îmbunătăţite Emergenţă a designului dominant	Trend în comodităţi. Eforturi de diferenţiere prin branduire, calitate şi alianţe	Comodităţi ale normelor: Diferenţiere dificilă şi neprofitabilă
Producţia şi distribuţia	Perioade scurte de producţie. Forţă de muncă cu aptitudini deosebite	Lipsă de capacităţi de producţie. Producţia de masă. Competiţie	Emergenţă de excedent de capacitate de producţie. Perioade lungi de	Excedente cronice de capacitate de producţie. Reemergenţa canalelor de distribuţie

[89] R. Grant, „*Contemporany strategy analysis: Concepts, techniques, applications*", Oxford, United Kingdom; Blackwell Publishers, Oxford, 2002, p. 311.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Tabelul 7.9. *continuare*

	Canale specializate de distribuție.	în sfera distribuției	producție Distribuitorii folosesc puține linii.	specializate
Comerț	Producători şi consumatori în țări dezvoltate.	Export din țările dezvoltate către restul lumii	Producția se deplasează spre țările nou industrializate şi mai puțin în țările dezvoltate	Export din țările cu forță de muncă ieftină.
Competiție	Puține companii	Întreprinderi care sunt deja prezente pe piață, întreprinderi noi care intră pe piață, fuziuni.	Încetinire a dezvoltării (shakeout) Creşte concurența pe bază de preț	Război al prețurilor
Factor cheie de succes	Inovare a produselor, stabilirea unei imagini credibile a întreprinderii şi produsului	Design pentru producție. Acces la distribuție. Constituirea unui brand puternic. Dezvoltare rapidă a producției Inovare a procesului de producție	Eficiență a costurilor prin intensitate de capital, scară a eficienței şi un input scăzut al costurilor. Calitate superioară	Cheltuieli de regie mici Selecție a cumpărătorilor. Semnale de angajamente Raționalizarea capacităților de producție

Etapa 1 – ***Demarare embrionară.*** În această etapă cererea este slabă şi este alimentată, în principal, de utilizatori care mizează pe căutarea noului. Inovarea este încă puțin cunoscută. Prețurile sunt mari, deoarece întreprinderile care inovează nu sunt încă în măsură să realizeze economii de scară. Barierele la intrare sunt „înalte" şi, în principiu, bazate pe accesul la noua tehnologie şi mai puțin pe costuri sau pe fidelitate față de marcă.

Această etapă rezultă fie din apariția unor competențe sau, în general, ca urmare fie a operaționalizării unor inovații tehnologice (proiectare a unui produs nou sau a unui serviciu nou, a unei noi tehnologii, a unei tehnici de producție, modalități de distribuție sau de comercializare), fie din elaborarea unui nou ansamblu pe baza unor competențe până atunci dispersate în activități izolate unele de altele (sisteme multimedia, înregistrare audio şi video interactivă).

În cadrul acestei etape, întreprinderea trebuie să dobândească şi să stăpânească acele competențe care-i vor aduce în viitor un avantaj concurențial decisiv.

Cantonată, de regulă, în producția unui singur produs, noua activitate cunoaşte o rată de creştere relativ mare. Cash-flow-ul este relativ redus din cauza costurilor substanțiale generate de noua activitate. Activitățile, în această etapă, au un risc important din toate punctele de vedere: industrial, comercial şi financiar.

Întreprinderea care inovează, încearcă să cucerească şi să-şi consolideze rapid o poziție dominantă pe piață. În acest scop ea investeşte în cercetare-dezvoltare şi în procesele de producție pentru a îmbunătăți calitatea produselor sale. Dacă inovarea este radicală şi dacă răspunde unei exigențe a cumpărătorului potențial, atunci probabilitatea de succes este mare. În pofida prețurilor mari, întreprinderea care inovează poate suferi pierderi în cadrul acestei etape, deoarece a făcut investiții importante, ceea ce înseamnă cote de amortizare mari. Întreprinderile concurente potențiale sunt atrase de perspectivele unei dezvoltări rapide a cererii şi încearcă să imite inovarea.

Sectoarele aflate în etapa de demarare au anumite caracteristici, care fac dificilă alegerea strategiei:[90]

- viitorul este incert;
- tehnologiile sunt controlate de întreprinderile pionier;
- barierele la intrare sunt adesea joase;
- numeroşi cumpărători potențiali sunt interesați de noile produse, dar amână cumpărarea pentru mai târziu;

[90] G. Pellicelli, *op.cit.*, p. 452.

- numeroase întreprinderi au dificultăți de a găsi materiile prime şi componentelor necesare, sectorul fiind în demarare, embrionar;
- adeseori, capitalurile nu sunt suficiente pentru a finanța activitatea de C&D;

În asemenea sectoare poate fi aleasă una din următoarele strategii:

- strategie creativă, inovatoare, deschisă la risc pentru a învinge în concurența inițială şi a deveni, apoi, lider. Pot fi eficiente strategia de dominare prin costuri mici şi strategia diferențierii;
- strategia investițiilor în îmbunătățirea constantă a tehnologiilor, a calității şi a performanțelor;
- strategia de adaptare rapidă a tehnologiei dominante, imediat ce incertitudinea se estompează;
- strategia de alianțe cu întreprinderile furnizoare de materii prime, de componente, de tehnologii şi de alte resurse cheie pentru a-şi asigura un acces securizat la acestea;
- strategia încercării de a exploata toate avantajele întreprinderii pionier;
- strategia de a face atrăgătoare achiziția interesantă (prețul) şi accesul uşor pentru întreprinderea care prima dată face acest lucru;

Etapa 2 – ***Creştere, dezvoltare***. Utilizarea produsului se răspândeşte, cererea creşte, prețurile se reduc deoarece întreprinderile realizează economii de scară şi se concurează în distribuție.

În cadrul acestei etape, barierele sunt, în general, mai „joase". Tehnologia nu mai aparține exclusiv uneia sau câtorva întreprinderi şi inovațiile de proces reduc nivelurile de producție acolo unde se obțin economii de scară. Unele din întreprinderile prezente pe piață încep să diferențieze produsele lor pentru a crea fidelitate față de marcă. Reacțiile de apărare ale întreprinderilor existente pe piață sunt slabe, cu atât mai mult cu cât oferta întreprinderilor noi concurente intrate pe piață este adesea absorbită de dezvoltarea cererii, iar apărarea întreprinderilor concurente este încredințată, în principal, marketingului. Profiturile ar putea fi mari, dar încep să se sufoce sub presiunea concurenței.

Pentru ca un sector aflat în etapa de creştere să se bucure de succes, întreprinderea trebuie să dispună de mijloace care să-i permită să se dezvolte mai rapid decât întreprinderile concurente, şi anume:

- capacitate financiară suficientă pentru a putea realiza investiţiile necesare;
- un potenţial comercial cu o reţea de distribuţie performantă;
- o organizare descentralizată fundamentată pe o specializare pe domenii strategice de activitate.

În această etapă, are loc o intensificare a luptei de concurenţă ca urmare a apariţiei unei noi întreprinderi concurente. Profiturile mari în sector permit o stabilizare a dezvoltării.

Spre sfârşitul etapei de dezvoltare creşterea cererii nu poate să continue la infinit; mai devreme sau mai târziu, ritmul de creştere încetineşte, piaţa se îndreaptă spre saturaţie, noile întreprinderi concurente intră pe piaţă atrase de rezultatele bune obţinute de întreprinderile deja existente pe piaţa respectivă.

Rata de creştere a activităţii depăşeşte ritmul de creştere a PIB-ului. Producţia şi distribuţia produselor sunt funcţiunile cele mai importante: aceste funcţiuni au competenţe care, manageriate bine, pot aduce avantaj concurenţial la nivelul costurilor, al calităţi produselor şi în ceea ce priveşte penetrarea comercială.

Expansiunea sectorului este însoţită de o nevoie crescândă de imobilizări şi de active circulante – noi investiţii datorită creşterii volumului vânzărilor. De aici, unele dificultăţi cu care se pot confrunta întreprinderile mici care dispun de resurse financiare limitate.

Această ultima perioadă a etapei de creştere se caracterizează printr-o puternică turbulenţă generată de o competiţie intensă. Capacităţile de producţie create în prima perioadă a creşterii se dovedesc a fi parţial excedentare ca urmare a încetinirii cererii în această perioadă. Singura alternativă eficace pentru a păstra cotele de piaţă este de a reduce preţurile, de unde rezultă o concurenţă puternică care scoate de pe piaţă întreprinderile mai puţin eficiente.

În sectoarele aflate în etapa creşterii, (dezvoltării) alegerea unei strategii este deosebit de dificilă, întrucât tehnologiile se schimbă rapid, ciclul de viaţă al produselor şi procesele de fabricaţie sunt scurte, întreprinderi concurente redutabile, care provin din alte sectoare, intră pe

piață pe neașteptate, atrase de ritmul rapid de dezvoltare și adoptă strategii dificil de prevăzut; așteptările cumpărătorilor potențiale evoluează rapid.

În acest caz, cele mai posibile strategii sunt:[91]

- strategia conservării unei poziții de avangardă la nivelul tehnologiei;
- strategia răspunsului rapid la inovare;
- strategia luării, la timp, a măsurilor care se impun. De exemplu, creșterea dorită a noilor tehnologii, a capacității întreprinderii de a reacționa la ultimele dezvoltări ale pieței și de a încorpora schimbările în produs până la ultimele faze ale producției;
- strategia creării unei rețele de relații cu întreprinderi specializate care permit acoperirea întregului lanț de valoare (colaborarea cu întreprinderi lideri din diferite domenii).

Etapa 3 – ***Maturitatea***. Un sector se află în etapa maturității atunci când cererea este stagnantă sau are o creștere modestă și este formată din produse de care cumpărătorul dispune deja. Trecerea la etapa de maturitate este o perioadă critică.

Când sectorul a intrat în etapa maturității, mediul concurențial a suferit schimbări profunde, precum:[92]

- încetinirea ritmului de creștere și deci reducerea cererii a condus la intensificarea concurenței în vederea apărării sau cuceririi de cote de piață;
- întreprinderile vând produsul lor unor cumpărători care cunosc foarte bine acest produs –aceștia au experiență de cumpărare, testează produsul, știu să compare prețurile și performanțele produsului, să negocieze cu vânzătorii. Toate acestea impun o reactualizare a strategiilor de către întreprinderile producătoare;
- întreprinderile concurente deplasează concurența pe costuri, deci pe preț, pe accesorii și pe principii;
- excedentul de capacitate de producție devine o problemă curentă, dezvoltarea cererii fiind redusă sau negativă. Acum nu se mai pune problema extinderii capacității de producție; dacă

[91] G. Pellicelli, *op.cit.*, p. 463.

[92] M. E. Porter, *„Strategie concurențială"*, Ed. Teora, București, 2001, pp. 212-214.

întreprinderile din sector nu ar ține seama de acest lucru, costurile produselor lor vor fi serios afectate pe termen lung, ceea ce înseamnă o reducere a rentabilității;

- cercetarea-dezvoltarea, producția, marketingul, distribuția, vânzarea suferă, adesea, schimbări. Este dificilă inovarea la nivelul produsului, de exemplu. De asemenea, este dificilă găsirea unor noi utilizări care să-l determine pe cumpărătorul potențial să schimbe produsul;
- concurența pe plan internațional devine din ce în ce mai intensă ca urmare a maturității tehnologice, însoțită de standardizarea produselor și de creșterea accentului care se pune pe costuri;
- profiturile scad ca urmare a creșterii lente a cererii, a intensificării concurenței, a excedentului de capacitate de producție. Întreprinderile cele mai puțin eficiente se află în mare dificultate;
- concurența puternică favorizează fuziunile, alianțele, întreprinderile cele mai slabe abandonează piața, sectorul se „solidifică", în sensul ca numărul de întreprinderi concurente se reduce.

După „încetinire", sectorul intră într-o etapă de contracție sau de creștere aproape de zero. Cererea este reprezentată, exclusiv, de înlocuirea vechilor produse. Marketingul și producția sunt configurate printr-o producție de masă. Inovările în producție și în procesele de producție sunt moderate, iar investițiile în cercetare-dezvoltare se reduc radical. Atât caracteristicile cât și performanțele produselor și serviciilor tind să devină foarte asemănătoare. Atractivitatea sectorului este joasă în măsura în care prețurile se reduc, iar competiția este intensă.

Acestei etape îi este proprie o puternică stabilizare a factorilor de evoluție a jocului concurențial: fidelizarea crescândă a clienților, stabilitatea tehnologiilor al căror ciclu de înnoire se prelungește, interesul redus față de un domeniu de activitate cu creștere încetinită. Toți acești factori determină o imobilizare a pozițiilor concurențiale. Cererea finală are o creștere limitată, uneori inexistentă, iar orice mărire a volumului de producție se face în detrimentul unor alte întreprinderi concurente.

Reducerea progresivă a creșterii se explică prin abandonul acelor întreprinderi care nu au putut să facă față riscului financiar al dezvoltării, nu au putut dobândi competențe necesare și care vor părăsi sectorul

respectiv, pe de o parte, şi prin operaționalizarea unor bariere la intrare instituite de întreprinderile lider împotriva noilor întreprinderi concurente, pe de altă parte.

Întreprinderile marginalizate sunt obligate fie să desfăşoare o activitate restrânsă, fiind la discreția întreprinderilor dominante, fie să adopte o strategie de diferențiere pe un segment strategic, unde să se creeze o poziție mai confortabilă, fie să abandoneze, dacă obstacolele la ieşiri nu sunt foarte mari.

Dispariția a numeroase întreprinderi concurente are ca urmare reducerea tensiunii asupra prețurilor, întreprinderile care dispun de cel mai bun know-how putând să realizeze profituri mai mari.

Etapa de maturitate poate fi identificată pe baza următorilor indicatori: saturarea pieței, inelasticitatea cererii, excedentul de capacitate de producție, apariția produselor de substituție, maturitatea tehnologică şi sofisticarea consumatorilor.[93]

În etapa maturității se deosebesc mai multe faze:[94]

- *maturitate crescândă*, căreia îi este proprie dezvoltarea de noi produse conexe activității principale şi care, în etapa de expansiune, nu aveau o rentabilitate suficientă, aceste produse fabricându-se în cantități mici;
- *maturitate stabilă*, în cadrul căreia atât creşterea cât şi potențialul de dezvoltare se reduc la zero;
- *maturitate în declin*, caracterizată prin scoaterea din fabricație a produselor devenite mai puțin rentabile şi apariția unor produse de substituție.

Pentru a evita criza, întreprinderile vizează reducerea costurilor şi crearea fidelității față de marcă. În asemenea condiții, poate exploda un război al prețurilor dezastruos şi întreprinderile care adoptă, cu succes, aceste strategii nu numai că supraviețuiesc concurenței, dar ridică bariere la intrare pentru întreprinderile concurente potențiale. De fapt, costurile mici şi fidelitatea clienților fac foarte oneroasă inițiativa întreprinderilor noi concurente care intră pe piață. Însă, amenințările nu lipsesc. Întreprinderile noi care se decid să intre pe piață se sprijină, în general, pe

[93] W. L. Dowsky, J. Nikolchev, „Can industries De –Mature? Applying New Tehnologies to Mature Industries", *Long Range Planning*, vol. 19, no. 2, 1986, p. 38.
[94] Strategor, *op.cit.*, 2005, pp. 70 – 71.

o concurență bazată pe publicitate, pe o slabă diferențiere şi pe modeste schimbări în produse.

Profiturile suferă mari modificări generate de noi investiții în producție, de puterea suplimentară de negociere dobândită de distribuitori, ca şi de amenințarea întreprinderilor noi care intră pe piață.

Dacă numărul întreprinderilor concurente se reduce, atunci întreprinderile care rămân în sector pot, încă odată, să aibă oportunitatea de a mări prețurile şi de a-şi creşte, prin urmare, rentabilitatea.

Față de aceste schimbări, întreprinderile din sector pot adopta mai multe strategii complementare. Ele trebuie să reducă amenințările întreprinderilor potențial concurente, să încerce să reducă intensitatea concurenței.

În ceea ce priveşte prima posibilitate, întreprinderile prezente deja în sector, pot folosi următoarele strategii:[95]

- *lărgirea gamei lor de produse,* pentru a ocupa un număr mai mare de nişe posibile, ceea ce înseamnă crearea de bariere la intrare. Această strategie, deşi poate descuraja întreprinderile potențial concurente să încerce să pătrundă în sector, necesită costuri substanțiale pe care stagnarea parțială a cererii nu le poate acoperii decât parțial;
- *reducerea prețurilor*, măsură care este un semnal dat întreprinderilor potențial concurente, că întreprinderea aflată deja pe piață, în sector, care dispune de cote mari de piață, mai poate răspunde eventualelor atacuri, reducând prețurile până la acel nivel când intrarea nu este avantajoasă. Trebuie, însă, spus, şi practica a dovedit acest lucru, că reducerea prețurilor nu este o regulă în descurajarea întreprinderilor potențial concurente de a intra în sector;
- *folosirea unor prețuri de pradă,* a acelor prețuri care sunt inferioare costurilor, în speranța că pierderile vor fi compensate odată ce întreprinderea concurentă a părăsit sectorul, iar întreprinderea respectivă şi-a recăpătat poziția dominantă;
- *menținerea unui anumit nivel de capacitate de producție nefolosită,* pentru ca întreprinderea din sector să poată ulterior să răspundă, crescând producția şi reducând prețurile.

[95] G. Pellicelli, *op.cit.*, pp. 467-469.

Strategiile care pot fi folosite pentru reducerea intensității concurenței sunt:[96]

- *folosirea prețului ca semnal,* prin care întreprinderile aflate deja în sector comunică intențiile lor strategice în ceea ce privește strategia prețurilor pe care intenționează să o adopte și modul cum ele intenționează să reacționeze la o acțiune a întreprinderilor concurente. Aceste elemente permit limitarea rivalității dintre întreprinderile concurente;
- *folosirea lideriatului prin prețuri.* Întreprinderea cea mai puternică din sector este, de regulă, recunoscută ca lider în ceea ce privește prețurile, ceea ce îi permite, în practică, să fixeze standardele de preț, pe care celelalte întreprinderi le copiază. Întreprinderea cea mai puternică este recunoscută ca având capacitatea de a „pedepsi" sever acele întreprinderi concurente care vor să-și modifice poziția pe piață, acționând asupra prețurilor, de exemplu. Existența unui lideriat pe bază de preț, previne, în anumite limite, concurența și crește rentabilitatea întreprinderilor care au cele mai mici costuri.

  Această strategie are, însă, și anumite inconveniente. Ea oferă întreprinderilor cele mai puțin eficiente – care au costurile cele mai mari – posibilitatea de a supraviețui, în timp ce întreprinderile care au cea mai mare eficiență pot să-și piardă motivarea care vizează creșterea productivității muncii. Odată ce întreprinderile concurente au realizat noi tehnologii mai performante sau provin din piețe mai concurențiale, întreprinderile existente, deja, în sector devin vulnerabile;
- *folosirea concurenței în afara prețurilor*, strategie folosită ca armă principală în lupta de concurență pentru a preveni acțiunile întreprinderilor potențial concurente. Strategiile de dezvoltare pe cale internă (penetrarea pieței, dezvoltarea produsului, dezvoltarea pieței și noi produse pentru noi piețe), sunt strategii ce pot fi folosite în această direcție;
- *folosirea controlului capacității de producție.* Atunci când un sector are excedent de capacitate de producție, izbucnirea unui război al

[96] Ibidem, pp. 470-474.

prețurilor este inevitabilă. Dacă o întreprindere își reduce prețurile, celelalte răspund imediat, procedând la fel de teama că pierd, iremediabil, cote de piață. De aici, necesitatea controlului folosirii capacității de producție;

- *desfășurarea de către întreprinderile din sector a unor acțiuni față de furnizori și de clienți.* Dacă în sector nu au mai rămas decât puține întreprinderi, dar mari, puterea lor de negociere cu furnizorii și cu clienții crește.

În virtutea acestei puteri crescute de negociere, întreprinderile producătoare pot:

- reduce cât mai mult posibil prețurile cerute de întreprinderile furnizori;
- crea, constant, concurența între întreprinderile furnizori;
- reduce numărul întreprinderilor furnizori și dezvolta relații, pe termen lung, numai cu unele din aceste întreprinderi.

- *derularea de către întreprinderile din sector a unor anumite acțiuni față de distribuitori,* care să permită un contact permanent cu utilizatorii produsului –asigurare la nevoie a unei asistențe post-vânzări.

Etapa 4 – ***Declinul***. Dacă reducerea cererii continuă, sectorul se îndreaptă către declin. Cauzele declinului sunt foarte variate: schimbări demografice (îmbătrânirea populației care are ca urmare reducerea cererii de produse pentru copii, de exemplu), inovarea tehnologică, concurența internațională (producția de îmbrăcăminte cu prețuri mici care provin din Asia a provocat o criză serioasă unei părți din industria europeană de îmbrăcăminte) etc. În aceste condiții, are loc modificarea progresivă a structurii concurenței, iar întreprinderile concurente care au rămas în sector își împart piața, al cărei volum descreşte. Restructurările consolidează pozițiile întreprinderilor mari, iar celelalte întreprinderi supraviețuiesc dacă își diferențiază substanțial produsele pentru a-și fideliza clienții.

În această etapă, concurența dintre întreprinderile care au rămas pe piață, în general, se intensifică. Intensitatea concurenței depinde de rapiditatea declinului și de barierele de ieşire.[97] În această etapă, apar

[97] K. Harrigan, „Strategy Formulation in Declinig Industries", *Academy of Management Review*, no. 5, 1980, p. 599.

capacități de producție neutilizate. Întreprinderile sunt, astfel, incitate să coboare prețurile, ceea ce odată cu încetinirea dezvoltării şi reducerea cererii, înseamnă pierderi substanțiale. Singura alternativă este abandonarea sectorului sau o profundă reconstrucție.

În cadrul acestei etape, barierele la ieşire au o greutate considerabilă. Dacă sunt mari, ele constituie un obstacol pentru întreprinderile care ar vrea să-şi reducă capacitățile de producție. Aceasta măreşte tendința către un război al prețurilor. Orice strategie se dovedeşte, în asemenea situație, dificil de realizat.

Există cinci strategii care pot fi folosite de către întreprinderile aflate în declin (figura 7.22)[98]:

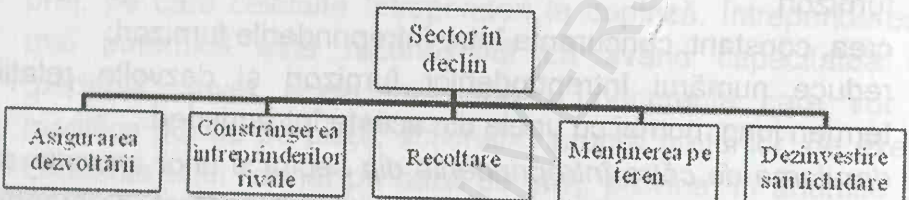


Figura 7.22. Strategii posibile în etapa de declin

Dezvoltare. Unele segmente în dezvoltare în interiorul sectoarelor stagnante sau în declin şi neglijate de întreprinderile concurente pot fi lărgite datorită unor noi produse sau servicii, iar dacă sunt stimulate pot să genereze o nouă cerere. Cu alte cuvinte, noile produse pot fi un impuls pentru cerere.

Constrângerea întreprinderilor rivale. Într-un sector în declin întreprinderile concurente cele mai slabe abandonează piața, presiunea concurențială scade, şi în condiții egale, volumul investițiilor necesare pentru a intra pe o piață nouă se reduce. Întreprinderile care abandonează vând active la prețuri mici, se pierd cote de piață. Pentru a avea succes, întreprinderea trebuie să dispună de puncte forte şi de resurse care să-i permită să cucerească şi să păstreze mult timp posibil cotele de piață.

Pot fi folosite următoarele acțiuni pentru a constrânge întreprinderile concurente să abandoneze:[99]

- comunicarea clară a voinței întreprinderii de a fi lider;

[98] A. Aaker, „*Developing Business Strategies*", Wiley, New York, 1998, p. 68.
[99] G. Day, „Deciding How to Compete", *Planing Review*, Sept-Oct 1989, pp.18-23.

- ridicarea de bariere la intrare, reducând prețurile sau investind în publicitate;
- ocuparea tuturor segmentelor şi nişelor care au un potențial de creştere, pentru a bara intrarea întreprinderilor concurente;
- facilitarea ieşirii din sector a întreprinderilor concurente prin preluarea contractelor acestora de vânzare pe termen lung;
- consolidarea pieței sau a segmentelor de piață cu o marcă ce catalizează cererea (anterior fragmentată între mai multe mărci) şi care permite astfel obținerea de economii de scară în marketing sau în producție;
- cumpărarea de cote de piață şi capacități de producție de la întreprinderile concurente pentru a le facilita abandonul;
- evitarea posibilității ca întreprinderile care aparțin altor sectoare şi sunt dotate cu suficiente resurse financiare să intre în sector, pe piață, cumpărând, la rândul lor, alte întreprinderi.

Recoltarea. Recoltarea, în acest sens, înseamnă strategia care generează cash-flow-uri, reducând costurile şi investițiile în publicitate, chiar cu prețul unei reduceri a vânzărilor şi cotelor de piață. Pentru ca această strategie să aibă succes, trebuie îndeplinite două condiții:

- activitățile comerciale ale întreprinderilor să nu fie compromise;
- reducerea vânzărilor să fie progresivă.

Dacă întreprinderea preferă să „recolteze" şi să nu mai investească sau să abandoneze, atunci este obligatoriu ca:

- declinul să fie pronunțat, dar nu catastrofal, şi să existe surse de cerere care împiedică reducerea foarte rapidă a acesteia;
- structura prețurilor să fie stabilă şi în măsură să garanteze rentabilitate întreprinderilor eficiente;
- poziția afacerii să fie slabă, dar să existe o fidelitate suficientă a consumatorilor față de produs, pentru a permite o politică de „recoltare";
- afacerea să nu fie strategică pentru întreprindere, (dacă este vorba de o întreprindere multiafaceri).
- politica de recoltare să fie gestionată eficient.

BCUIASI CENTRALA UNIVERSITARA

Strategia are, însă, şi riscuri şi dificultăți. Clienții şi colaboratorii pot să creadă că este vorba de un abandon total: primii pot să prefere alte întreprinderi, ceilalți pot să-şi piardă motivarea. De asemenea, concurenții pot ataca cu multă forță.

Menținerea pe teren. Aşteptând ca incertitudinea să se estompeze, întreprinderea reduce costurile şi investițiile, dar nu anulează nivelul care asigură calitatea produselor, eficientă în producție şi în distribuție şi rentabilitatea capitalului.

În aceste condiții, se pot lua următoarele măsuri:[100]

- externalizarea, dacă producția în afară are un cost mai mic;
- o nouă configurare a produsului sau serviciului;
- cedarea de instalații care nu sunt folosite;
- abandonarea punctelor de vânzare care au pierderi;
- noi canale de distribuție pentru a asigura declanşarea producțiilor cu costuri mici.

Dezinvestirea sau lichidarea. Ieşirea anticipată din sector, în fața amenințării de declin, poate fi considerată ca o strategie eficientă. Se face apel la această strategie, atunci când întreprinderea prevede că lupta de concurență va fi mai puternică şi că nu dispune de resursele necesare pentru a menține nişele de piață încă existente. Cea mai bună opțiune pentru întreprinderea respectivă este de a vinde altei întreprinderi din sector care, însă, are o strategie de dominare. Lichidarea este soluția cea mai radicală, patrimoniul se dezmembrează, activitățile se cedează şi sunt stinse datoriile.

Alegerea uneia dintre strategiile amintite depinde de intensitatea declinului. Odată cu reducerea cererii, concurența se intensifică, are loc o reducere a prețurilor şi, prin urmare, şi a rentabilității. Intensitatea concurenței, în asemenea sectoare, este mai puternică atunci când:

- declinul este rapid;
- barierele la ieşire sunt mari; înainte de a abandona sectorul întreprinderile cele mai slabe reduc prețurile;
- costurile fixe sunt mari;
- produsul şi-a pierdut unicitatea, a devenit un produs obişnuit, curent.

[100] G. Pellicelli, *op.cit.*, p. 479.

7.3.2. Utilitatea ciclului de viață al unei activități

În practică, conceptul ciclu de viață al unui sector este folosit pentru:[101]

a) *adaptarea deciziilor*. Ciclul de viață al unei activități permite, înainte de toate, managerilor să-şi adapteze acțiunile funcție de etapele ciclului (Tabelul 7.10.).

Tabelul 7.10. Ciclul de viață al activității şi acțiunile strategice operaționale

	Embrionară	Creştere	Maturitate	Declin
Strategie tip	Expansiune prin crearea pieței	Dezvoltare	Rentabilizare	Retragere
Funcția cheie	C&D apoi marketing	Producție	Marketing şi distribuție	Control de gestiune
Cercetare - dezvoltare	Punere la punct a produsului	Demararea produsului următor	Dezvoltarea de variante	Stoparea cercetărilor
Marketing	Publicitate, promoții, vânzare cu comision	Distribuție foarte largă, vânzători salariați, comunicare de marcă	Diferențiere concurențial; promoții, ameliorare a service-ului	Distribuție selectivă, mărire a prețurilor, stoparea promoțiilor
Producție	Punerea la punct a metodelor, cooperare cu alte între-prinderi	Internaționalizarea producției, în serii mari, investiții, standardizare	Reducere a costurilor, proceduri de rutină, serii mici	Cooperare, delocalizare, urmărirea stocurilor, lichidarea echipamentelor
Logistică	Externalizare	Internalizare	Urmărirea stocurilor de produse finite	Reducerea stocurilor de produse finite
Control	Definirea standardelor şi calculul costurilor	Măsuri de creştere a productivității	Analiza valorii	Analiza costurilor ascunse şi decizii de oprire
Resurse umane	Formarea personalului managerial superior	Recrutare, ore suplimentare, formarea personalului de producție	Cercuri de calitate, şi productivitate	Transferuri sau plecări

[101] J. P. Helfer ş.a., *op.cit.*, pp. 114-116.

b) *acțiuni asupra ciclului de viață.* Ca paradox, cunoaşterea ciclului de viață permite împiedicarea desfăşurării ciclului de viață (figura 3). De fapt, orice manager, doreşte o „viață lungă" a activității pe care o manageriază. Acțiunile acestora, prin urmare, vor viza:

- reducerea etapei embrionare (A);
- accelerarea şi prelungirea procesului de creştere (B);
- lungirea, pe cât posibil, a etapei de maturitate (C); sau relansarea produsului, dându-i o nouă „tinerețe" (D);
- întârzierea sau încetinirea declinului (E); (Figura 7.23)

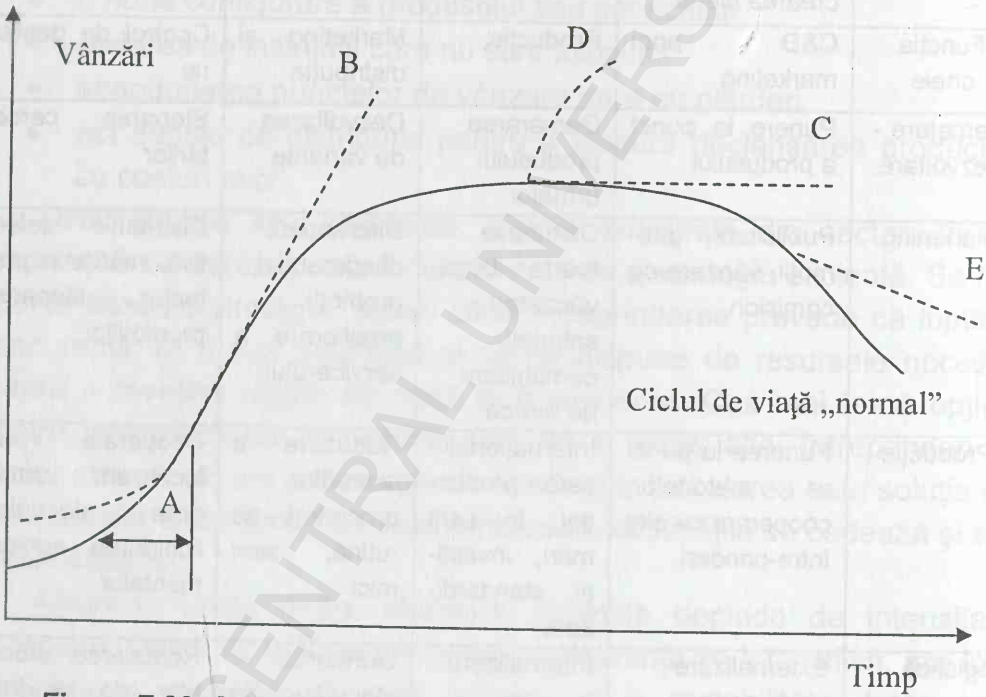


Figura 7.23. Acțiuni care vizează împiedicarea desfăşurării ciclului de viață „normal"

c) *Sincronizarea lansărilor.* Ciclul de viață conduce la coordonarea dezvoltărilor diferitelor activități şi trecerea de la gestiunea unui domeniu de activitate la gestiunea portofoliului de activități. În timpul etapei de creştere a activității 1, au loc cercetările şi se pune la punct activitatea 2. Activitatea 2 se va afla în creştere în etapa de maturitate atunci când activitatea 1 va intra în declin (figura 7.24)

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

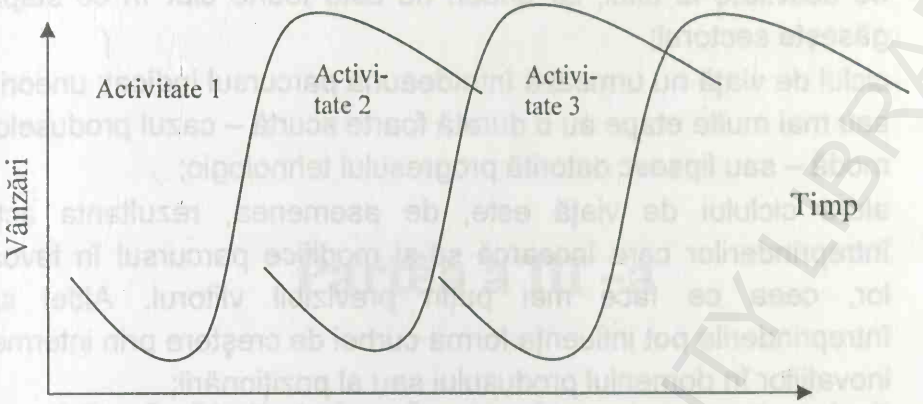


Figura 7.24. Coordonarea ciclurilor de viață ale activităților

Relația dintre etapele ciclului de viață al unui sector şi strategiile de investiții se prezintă în tabelul 7.11.

Tabelul 7.11. Alegerea strategiei de investiții la nivel afacere

	Poziția competitivă[102]	
	Puternică	Slabă
Embrionară / Demarare	Asigurarea unei cote de piață	Asigurarea unei cote de piață
Creştere	Creştere	Concentrarea pieței
Încetinire a creşterii	Creşterea cotei	Concentrarea pieței sau a culege ce se poate / lichidare
Maturitate	De susținere şi menținere	Culege ce se poate / (lichidare/ dezinvestire)
Declin	Concentrarea pieței, culegere ce se poate sau reducerea activelor	Redresare, lichidare sau dezinvestire

7.3.3. Critica modelului ciclului de viață al sectorului

Principalele critici aduse modelului ciclul de viață al sectorului pot fi rezumate astfel:[103]

- adesea, este dificil de a identifica clar diferitele etape ale ciclului de viață şi duratele acestora. Durata etapelor variază de la un sector

[102] Ch. W. L. Hill, G.R. Jones, „*Strategie Management Theory. An Integrated Approach*", 2nd ed., Houghton Mifflin Company, Boston, 1992, p. 161.

[103] R. Lynch, „*Corporate Strategy*", Pitman Publishing, London, 1997, p. 143; M. E. Porter, Strategie concurențială, Ed. Teoria, Bucureşti, 2001, p. 147.

de activitate la altul, iar uneori nu este foarte clar în ce etapă se găseşte sectorul;

- ciclul de viaţă nu urmează întotdeauna parcursul indicat; uneori una sau mai multe etape au o durată foarte scurtă – cazul produselor de modă – sau lipsesc datorită progresului tehnologic;
- alura ciclului de viaţă este, de asemenea, rezultanta acţiunii întreprinderilor care încearcă să-şi modifice parcursul în favoarea lor, ceea ce face mai puţin previzibil viitorul. Altfel spus, întreprinderile pot influenţa forma curbei de creştere prin intermediul inovaţiilor în domeniul produsului sau al poziţionării;
- dezvoltarea sectorului de activitate nu corespunde întotdeauna unei curbe în formă de S. Uneori sectoarele de activitate sar peste etapa de maturitate, trecând direct din etapa de dezvoltare în etapa de declin.
- natura concurenţei este de la un sector la altul diferită şi chiar în interiorul unei etape; întreprinderile pot avea întreprinderi concurente puţine sau multe, independent de etapa ciclului de viaţă în care se află;
- uneori sectoare în declin pot să-şi regăsească elanul datorită inovării sau schimbărilor sociale; uneori ele pot să rămână mult timp în etapa maturităţii sau să ajungă în situaţia de declin rapid după o scurtă etapă de dezvoltare.

În concluzie, modelul ciclului de viaţă al unui sector este util în examinarea factorilor care acţionează asupra diferitelor etape ale ciclului sectorului şi în sugerarea strategiilor întreprinderilor în diferite etape ale acestui ciclu. Însă,modelul are mai multe puncte slabe, precum: ignoră acţiunea statului (disciplina antitrust, de exemplu), ameninţările reprezentate de inovările tehnologice şi acţiunea resurselor umane, capacitatea de management, în primul rând. În economia contemporană, numeroase sectoare evoluează rapid şi se poate ajunge până acolo unde acestea sar peste o etapă ca urmare a fuziunilor sau a inovărilor tehnologice radicale, ceea ce face ca modelul să aibă o validitate parţială[104].

[104] G. Pellicelli, *op.cit.*, p. 145.

Partea a III –a

Modalităţi de dezvoltare strategică

Capitolul 8. Modalităţi de dezvoltare a întreprinderilor: creşterea internă şi creşterea externă

Capitolul 9. Modalităţi de creştere internă

Capitolul 10. Modalităţi de creştere externă

Capitolul 11. Strategii internaţionale

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 8

Modalităţi de dezvoltare a întreprinderilor: creşterea internă şi creşterea externă

Când se pune problema dezvoltării, creşterii, două aspecte trebuie avute în vedere: stabilirea orientării (ce orientări se dă dezvoltării), şi modalității de a operaționaliza dezvoltarea respectivă (cum se poate realiza dezvoltarea).

În ceea ce priveşte orientarea, strategiile se referă la două opțiuni extreme: concentrarea, fie sub forma unei integrări verticale, fie a unei integrări orizontale şi diversificarea care poate fi concentrică sau conglomerată.

Referitor la modalitatea de a realiza dezvoltarea întreprinderilor, indiferent de orientarea strategică aleasă, sunt posibile două alternative:

a) a acționa pe *cale internă*, dezvoltând activități în cadrul perimetrelor actuale ale întreprinderilor sau ale grupului. Aici pot fi folosite două soluții: opțiunile produs/piață (matricea Ansoff) sau crearea de unități de producție autonome (internal new venture).
b) a acționa pe *cale externă*, părăsind perimetrele actuale, prin alianțe strategice şi parteneriate (fuziuni, achiziții, licențe, francize, coîntreprinderi etc).

În figura 8.1 se prezintă schematic modalităţile de operaţionalizare a orientărilor şi formele acestor modalități.

BCU "CAROL I" UNIVERSITY LIBRARY

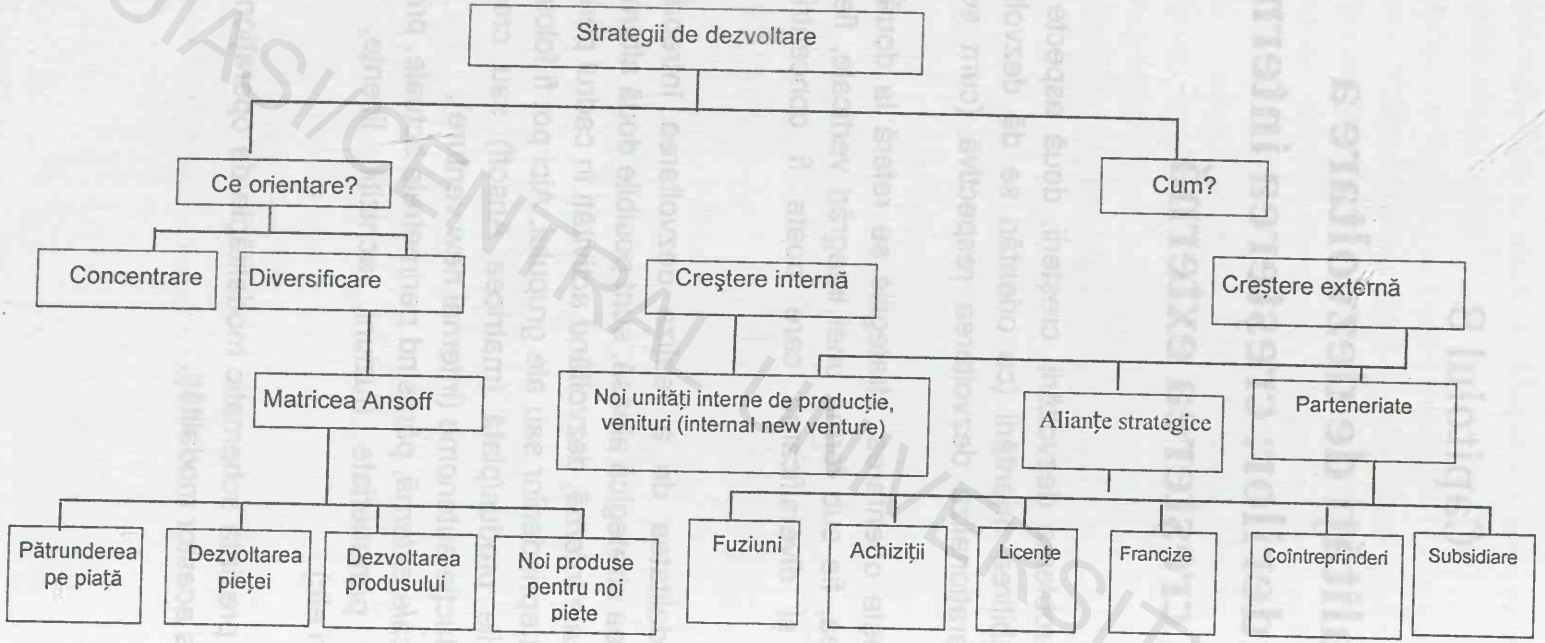


Figura 8.1. Clasificarea strategiilor de dezvoltare

BCUIASICENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Creşterea internă sau creşterea organică, este calea privilegiată de operaţionalizare a unei strategii de specializare într-un domeniu de activitate aflat în etapa de creştere. Are loc o creştere a dimensiunii întreprinderii prin creşterea volumului de investiții, a efectivelor de personal, a productivității, a marjelor, a multiplicării implementărilor, când întreprinderea trebuie să-şi concentreze atenția pe gestionarea fenomenelor legate de creştere. Mai concis, creşterea internă înseamnă îmbunătățirea şi optimizarea continuă a activelor operaționale şi financiare ale întreprinderii. Cu alte cuvinte, întreprinderea se dezvoltă extinzându-şi activitatea, dar rămânând în interiorul perimetrelor sale. Creşterea internă este un proces care consumă mult timp necesar transformării strategiei în obiective, în planuri de acțiune şi în rezultate.

Creşterea internă a revenit în forță în agenda strategică a întreprinderilor după ce fusese înlocuită de către valul de fuziuni şi achiziții.

Interesul care-l reprezintă focalizarea pe creşterea internă a modificat unghiul prin care agențiile de evaluare, precum Moody's şi Standard Poor's judecă astăzi performanțele întreprinderilor.

Pentru multe întreprinderi, creşterea internă constituie principala modalitate de dezvoltare strategică. Această opțiune se explică prin:[1]

- *Ofertele cu un puternic conținut tehnologic*, duc, în general, la creştere internă, ceea ce permite o mai bună dobândire şi consolidare a capacităților indispensabile obținerii unui avantaj concurențial.
- *Învățarea şi formarea de capacități* pot fi îmbunătățite prin creştere internă. O întreprindere poate, realiza, în acest fel, o mai bună cunoaştere a pieței şi o mai mare proximitate cu clienții săi, dezvoltând mai mult propria sa forță comercială, decât să facă apel la distribuitori externi.
- *Desfăşurarea investiției.* Desfăşurarea unor activități noi în intern este uneori semnificativ mai costisitoare decât achiziția unei alte întreprinderi; această posibilitate de a se expune acestor costuri constituie, însă, un avantaj concurențial. Aceasta este unul din principalele raționamente pentru care

[1] J. F. Mognetti, „*Organic Growth: Cost – Effective Business Expansion from Within*", Wiley, 2002, p. 64.

întreprinderile mici sau serviciile publice, care nu au, de regulă, la dispoziția lor imediată resursele necesare pentru a face investiții majore, pot acorda prioritate creşterii interne.

- *Un proces mai puțin brutal.* Creşterea internă implică o schimbare mai fluidă decât creşterea externă, ceea ce permite minimizarea riscurilor de ruptură cu activitățile existente, diminuarea şocurilor culturale şi limitarea luptelor politice generate, adesea, de o achiziție.
- *Viteza de evoluție a întreprinderii* este mai mică în cazul dezvoltării interne, ceea ce permite minimizarea sau, cel puțin, ordonarea rupturilor cu activitățile tradiționale.
- *Caracteristicile mediului concurențial* pot impune o creştere internă. Întreprinderile care doresc să realizeze inovări radicale nu pot să recurgă la achiziții sau la alianțe.

În cazul activităților concurențiale unde sectorul comportă un anumit număr de întreprinderi concurente prezente (numeroase, de exemplu, în sectorul agro – alimentar şi mai puțin numeroase în sectorul transport aerian) creşterea internă se justifică:[2]

- Deoarece corespunde fundamental sistemului de valori ale managerilor sau acționarilor şi pentru că permite realizarea obiectivelor întreprinderii.
- Întrucât permite întreprinderii să gestioneze dezvoltarea, în deplină autonomie, prin investiții directe.
- Când ritmurile mari de creştere a pieței şi potențialul sectorului permit realizarea obiectivelor fără luptă concurențială frontală şi deci fără a fi necesară dobândirea de cote de piață (piețe oligopol sau piețe atomizate).
- Când raportul cost/avantaje este favorabil unei logici de investiții directe: originalitatea stilului de dezvoltare ales, dificultatea de a găsi o întreprindere adecvată, stilul de management, disponibilitatea de resurse etc.

Creşterea internă se impune în toate cazurile unde activitatea vizată (creşterea unei activități sau a unui vector de creştere) nu este disponibilă pe piață. De asemenea, se impune şi în sectoarele emergente, unde

[2] C. Marmuse, *op.cit.*, pp. 536-537.

creşterea întreprinderii are loc prin inovare şi crearea unei noi profesii a întreprinderii.

Creşterea externă constă în cumpărarea altor întreprinderi sau în încheierea de alianţe cu alte întreprinderi, fie concurente în cazul unei strategii de specializare, fie aparţinând altor domenii de activitate, în cazul unei strategii de diversificare. Creşterea externă este un mijloc de a dobândi rapid competenţele unui nou sector sau de a cuceri cote de piaţă.

Într-un sector aflat în etapa de maturitate, oportunităţile sunt mai mari şi mai multe şi devin regulă. În cadrul acestui mod de dezvoltare, alianţele şi o bună parte din parteneriate ocupă un loc important.

Spre deosebire de creşterea internă, în creşterea externă perioada de transformare a strategiei, a obiectivelor în planuri de acţiune, în rezultate, – fuziunile şi achiziţiile – se reduce, aceasta oferindu-i întreprinderii achizitoare o oportunitate de a creşte mecanic şi rapid prin simpla adăugare de resurse la ţinta sa (creştere a cifrei de afaceri, a cotelor de piaţă etc.). Perspectiva de a creşte şi de a crea valoare rapid, face din creşterea externă levierul favorit al managerilor de întreprinderi şi al acţionarilor, adesea, în detrimentul creşterii interne.[3] Este cunoscut entuziasmul grupurilor industriale pentru modalităţile de creştere externă. Sectoarele agro-alimantare (Nestlee, Perrier, BSN, etc.); hotelier (Holiday Inn, Accor, etc.), informatică (ATT-NCR, HP-Appollo, Fujitsu – ICI etc.), asigurări, finanţe şi alte numeroase sectoare au fost şi sunt terenul privilegiat de manevre de apropiere a întreprinderilor.

În prezent, creşterea externă este calea cea mai folosită în dezvoltarea sectoarelor industriale care au o puternică rigiditate a pieţelor concurenţiale, deoarece în ciclul lor de viaţă acestea se află în etapa maturităţii şi chiar în situaţii de declin, evitându-se astfel agravarea problemelor de excedent, de capacităţi de producţie sau de rentabilitate insuficientă a vitezei de transformare a pieţelor şi a presiunii crescânde a întreprinderilor concurente. În situaţiile când sectoarele au ajuns la maturitate, oportunităţile sunt mai mari şi mai multe şi devin regulă. În cadrul acestui mod de dezvoltare, alianţele şi o bună parte din parteneriate ocupă un loc important.

---

[3] M. Gouali, *„Fuzions-Aquisitions. Les 3 régles du succes"*, Eyrolles, Editions d'organisation, Paris, 2009, p.18.

Următorii *factori explică necesitatea folosirii creşterii externe*:[4]

- Argumentul cel mai adesea adus este necesitatea *de adaptare a întreprinderilor* la *schimbările din mediul înconjurător.*
- *Viteza cu care evoluează produsele şi pieţele* este atât de rapidă încât creşterea externă este singura posibilitate de păstrare a poziţiei concurenţiale.
- *Situaţia concurenţială* poate să determine o întreprindere să favorizeze creşterea externă. Într-o piaţă statică, unde poziţiile întreprinderilor concurente sunt stabile, este dificil pentru o întreprindere nou intrată să privilegieze o creştere internă, deoarece aceasta debuşează, în general pe o capacitate de producţie excedentară şi deci, pe un război al preţurilor. Dimpotrivă, dacă întreprinderea nou intrată alege să absoarbă o întreprindere concurentă deja stabilă pe piaţă, riscul de reacţie din partea altor întreprinderi este redus. Acelaşi raţionament este valabil şi atunci când o întreprindere decide să cumpere una din întreprinderile concurente, fie pentru a-şi recupera cotele de piaţă, fie pentru a opri un timp producţia pentru a restabili echilibrul dintre cerere şi ofertă.
- *Oportunităţi de consolidare.* Atunci când un sector este slab concentrat, există interesul de a echilibra cererea şi oferta, cumpărând întreprinderi concurente şi oprind o parte din producţia acestora.
- *Pieţele financiare* pot motiva creşterea externă. În cazul achiziţiilor, o întreprindere a cărei valoare a acţiunii sau a unui raport curs valutar/beneficiu sunt mari, aceasta poate fi tentată să absoarbă o altă întreprindere a cărei valoare a acţiunii sau raportul amintit sunt reduse. Această situaţie este o motivare deosebită pentru achizitorii cei mai agresivi.
- Creşterea externă mai poate este justificată şi *prin considerente legate de capacităţi strategice.* O achiziţie poate permite exploatarea capacităţilor strategice. Achiziţionând întreprinderi pe pieţe străine, se poate exercita un efect de levier asupra propriei capacităţi de C&D sau de marketing.

[4] G. Johnson ş.a. *op.cit.*, 2008, pp. 431-433.

- *Reducerea de costuri* poate de asemenea să motiveze preferinţa pentru creşterea externă: aceasta permite fuzionarea serviciilor, raţionalizarea folosirii resurselor etc.
- *Obţinerea de noi capacităţi*. O întreprindere, de exemplu, poate fi cumpărată pentru experienţa deosebită pe care o are în C&D, pentru cunoaşterea unui anumit proces de producţie sau pentru capacitatea sa deosebită de a pătrunde pe o piaţă.

De asemenea, în favoarea creşterii externe pledează:[5]

- Obţinerea unor rate de creştere care depăşesc mult pe cele posibile prin evoluţia normală a pieţei, creşterea externă fiind, în primul rând, un accelerator al dezvoltării.
- Rapiditatea operaţiilor de creştere comparativ cu politicile de investiţii directe.
- Modalitatea de creştere indispensabilă în sectoarele unde performanţele deosebite sunt legate de cota de piaţă deţinută (sisteme concentrate sau specializate).
- Instrument indispensabil în cazul urmăririi unei creşteri rapide prin diversificare.
- Angajarea mai uşoară în activităţile noi.
- Cost avantajos în cazul achiziţiei unei întreprinderi aflate în dificultate (de regulă, mai mult pentru raţiuni financiare, decât strategice).
- Facilitate relativă de dezvoltare din momentul (când s-a însuşit o „cultură de creştere externă".

Creşterea externă, prin fuziuni şi achiziţii, mai poate fi fundamentată pe aşteptările părţilor interesate cele mai influente:

- *Ambiţiile personale ale managerilor* pot explica fuziunile şi achiziţiile, întrucât acestea le oferă perspective mai bune în ceea ce priveşte cariera lor şi oportunităţi mai mari de salarizare. Dar, datorită perturbărilor pe care le generează şi atenţiei pe care o suscită, o fuziune sau o achiziţie poate permite echipei manageriale să ascundă, temporar, eventuale dificultăţi de management sau o carenţă strategică.
- *Motivările unor părţi interesate*. Însă, acestea pot fi mai mult speculative decât strategice, ceea ce poate să determine aceste

[5] C. Marmuse, *op.cit.*, p. 539.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

părți să favorizeze „achiziții cosmetice" susceptibile de a antrena o creştere rapidă, dar efemeră, a cursului acțiunilor la bursă. Practica a arătat că nu toate părțile interesate beneficiază, în mod echitabil, de pe urma fuziunilor şi achizițiilor.

Creşterea externă se mai bazează şi pe speranța de a îmbunătăți rezultatele întreprinderilor achiziționate şi de a găsi sinergii operaționale, indiferent dacă este vorba de sinergii de costuri provenind din efectul de talie sau din folosirea mai eficientă a resurselor sau de sinergii de creştere rezultate din complementarități dintre întreprinderile implicate.

Trebuie spus că principalele motive identificate în reuşita fuziunilor şi achizițiilor (creştere externă) – pertinența strategiilor, fezabilitatea sinergiilor, rigoarea due diligence, realismul primei de achiziție, buna integrare – sunt, în aceeaşi măsură, factori structurați ai unei creşteri interne, organice profitabile[6].

Larga acoperire care există între procesele de creştere internă (organică) şi creştere externă, de tipul fuziune-achiziție, face din know-how un factor cheie de succes în prima modalitate de creştere şi un prenecesar pentru reuşită în cea de-a doua (figura 8.2).

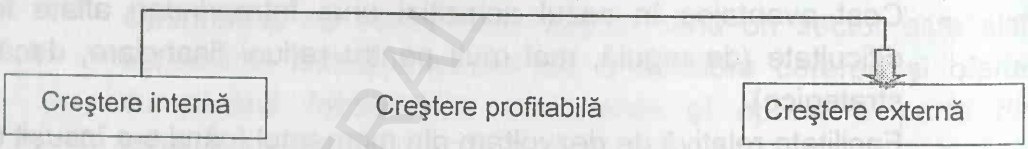


Figura 8.2. Interdependență dintre know-how şi creşterile internă şi externă[7]

O creştere profitabilă a unei întreprinderi este posibilă numai dacă aceasta o consideră ca un continuum al celor două forme de creştere: creştere internă şi creştere externă; mai precis, una este complementul celeilalte şi nu alternativă (figura 8.3.).

[6] M. Gouali, *„Fuzions-Aquisitions. Les 3 régles du succes"*, Eyrolles, Editions d'organisations, Paris, 2009, p. 18.

[7] Ibidem, p.19.

BCUIAŞI CENTRALĂ UNIVERSITARĂ LIBRARY

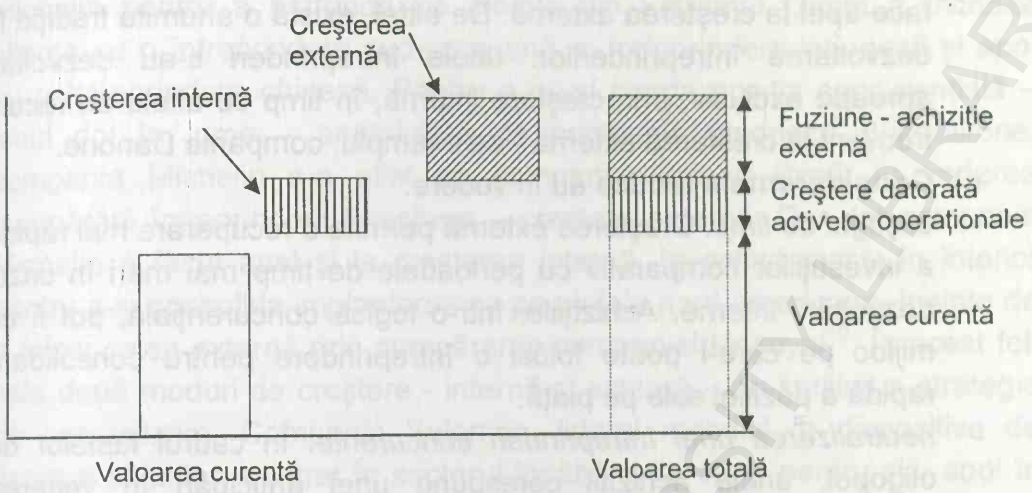


Figura 8.3. Continuum între creştere internă şi creştere externă (fuziune şi achiziții)[8]

Factorii care determină alegerea formelor de creştere. Alegerea dintre creşterea internă şi creşterea externă se impune, cel mai adesea, ca urmare a structurii pieţelor şi oportunităţilor strategice.

Alegerea uneia dintre cele două tipuri de creştere depinde de o serie de factori, cei mai importanți fiind: caracteristicile sectoriale, propensiunea întreprinderii față de creşterea externă, considerațiile tactice şi disponibilitatea activelor pe piață[9].

a) **Caracteristicile sectoriale** se referă la:
- *gradul de maturitate a sectorului*: într-un sector ajuns la maturitate, creşterea externă evită agravarea problemelor de excedent de capacitate de producție şi de reducere a rentabilității;
- *importanța barierelor la intrare*. O achiziție – creştere externă – poate fi singura posibilitate de a pătrunde pe o piață unde barierele la intrare sunt foarte „înalte" (bariere tehnologice, know-how, reglementări etc.), acest factor având rol determinant în strategiile de internaționalizare;

b) **Propensiunea întreprinderii față de creşterea externă.** Cu cât o întreprindere *se angajează mai mult* în activități îndepărtate de profesia sa de origine, de afacerea sa cheie, cu atât mai mult se

[8] Ibidem, p. 21.
[9] Strategor, *op.cit.*, 2005, pp. 310-312.

face apel la creşterea externă. De altfel, există o anumită tradiție în dezvoltarea întreprinderilor: unele întreprinderi s-au dezvoltat, aproape exclusiv, prin creştere internă, în timp ce altele au recurs frecvent la creşterea externă - de exemplu, compania Danone.

c) **Considerentele tactice** au în vedere:

- *câştigul de timp*. Creşterea externă permite o recuperare mai rapidă a investițiilor comparativ cu perioadele de timp mai mari în cazul dezvoltării interne. Achizițiile, într-o logică concurențială, pot fi un mijloc pe care-l poate folosi o întreprindere pentru consolidare rapidă a poziției sale pe piață.
- *neutralizarea unei întreprinderi concurente*. În cadrul luptelor de oligopol, unele achiziții corespund unei anticipări în vederea devansării sau neutralizării unei întreprinderi concurente. Uneori, se dovedeşte a fi necesar preluarea controlului asupra unei întreprinderi, dacă achiziția acesteia de către o întreprindere concurentă riscă să modifice viitorul sectorului.
- *disponibilitatea întreprinderilor țintă*. Numărul de întreprinderi țintă disponibile pe piață şi activitatea acestora sunt un mijloc de alegere între dezvoltarea internă şi cea externă. Astfel punerea subită în vânzare a unei întreprinderi pentru rațiuni interne în ceea ce-l priveşte pe vânzător – dificultăți ale întreprinderii mamă – favorizează, de exemplu, dezvoltarea pe cale externă (achizițiile, care pot avea un caracter oportunist, păstrând însă interesul strategic al întreprinderii cumpărătoare).

d) **Disponibilitatea activelor pe piață.** Unele active sunt dificil accesibile, fie pentru că acestea există în cantități limitate, fie că sunt specifice ca legate de dezvoltarea şi acumularea de experiență a unei întreprinderi. Astfel, achizițiile pot fi un mijloc de dotare cu active unice sau dificil de imitat, precum o tehnologie, un know-how, o clientelă, o marcă de prestigiu, un amplasament favorabil. Această situație este caracteristică sectorului produselor de lux, unde orice creație *ex-nihilo* este foarte riscantă.

Din considerente strategice diferite, întreprinderile folosesc simultan ambele căi de dezvoltare – atât creşterea externă cât şi creşterea internă - deşi această modalitate presupune dificultăți deosebite şi necesită importante mijloace financiare şi umane. Astfel, de exemplu, compania

Michelin pentru a pătrunde pe pieţele din Extremul Orient a încheiat alianţă cu o întreprindere sud-coreeană, o întreprindere japoneză şi apoi cu o întreprindere chineză. Pentru a nu-şi pierde poziţia concurenţială – locul doi în lume – ameninţată de compania japoneză Bridgestone, compania Michelin s-a aliat cu compania italiană Pirelli în vederea cumpărării întreprinderii Firestone – creştere externă. Dar, tot compania Michelin a făcut apel şi la creşterea internă, investind masiv în interior pentru a-şi consolida implantarea sa pe pieţele nord-americane, înainte de a folosi calea externă prin cumpărarea companiei Uniroyal[10]. În acest fel, cele două moduri de creştere - internă şi externă – au sprijinit o strategie de specializare. Compania Salomon, liderul mondial în dispozitive de fixare a skiurilor, a intrat în sectorul încălţăminte sport pentru ski, apoi în sectorul producţiei de ski prin dezvoltarea internă, dar a folosit şi dezvoltarea externă, cumpărând compania Taylor Made pentru a se implanta în sectorul jocului de golf. Din cele spuse, rezultă ca atât dezvoltare pe cale internă cât şi cea pe cale externă sunt mijloace destinate a operaţionaliza strategii industriale.

În tabelul 8.1., se prezintă comparaţia dintre cele două căi de dezvoltare – creştere internă şi creştere externă – privite prin unele din formele lor concrete organizatorice.

Tabelul 8.1. Comparare între creşterea internă şi creşterea externă[11]

Creştere internă	Creştere externă
Finanţe • Atât nevoile financiare cât şi profiturile sunt distribuite pe o perioadă lungă.	• Generează nevoi mari financiare pe termen scurt necesare achiziţiei.
Management • Riscul de a nu realiza rentabilitatea programată la termenele prevăzute. • Se estimează că sunt necesari opt ani pentru a atinge o durată de recuperare a investiţiilor realizând dezvoltarea pe această cale. Un administrator delegat sau un manager general nu poate să aştepte o perioadă aşa de mare.	• Trebuie realizate rapid sinergiile programate. • Riscul de eşec este mare, aşa cum arată numeroase achiziţii care nu au atins obiectivele şi au pus în pericol întreprinderile cumpărătoare.

[10] Strategor, *op.cit.*, 2005, p. 219.
[11] G. Pellicelli, *op.cit.*, p. 356.

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Tabelul 8.1. *continuare*

Alternative • Alternativele pentru a realiza diversificarea pe cale internă sunt numeroase.	• Întreprinderile care corespund exact condițiilor cerute pentru diversificare nu sunt numeroase.
Legislația • În general, aceasta nu constituie un obstacol în dezvoltarea pe cale internă.	• Disciplina concurenței poate stabili unele limite. • Legislația fiscală poate face oneroasă cumpărarea. Uneori, însă, aceasta o poate face avantajoasă.
Bariere • Barierele se pot dovedi dificil de depășit	• Cumpărarea unei întreprinderi permite depășirea ușoară a mai multor bariere, a brevetelor, a tehnologiilor, a complexității distribuției, a fidelității față de mărcile existente.

BCUIASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 9

Modalităţi de creştere internă

9.1. Strategii de expansiune şi de diversificare: Matricea Ansoff

Diferitele modalităţi de creştere internă sunt prezentate în figura 9.1.

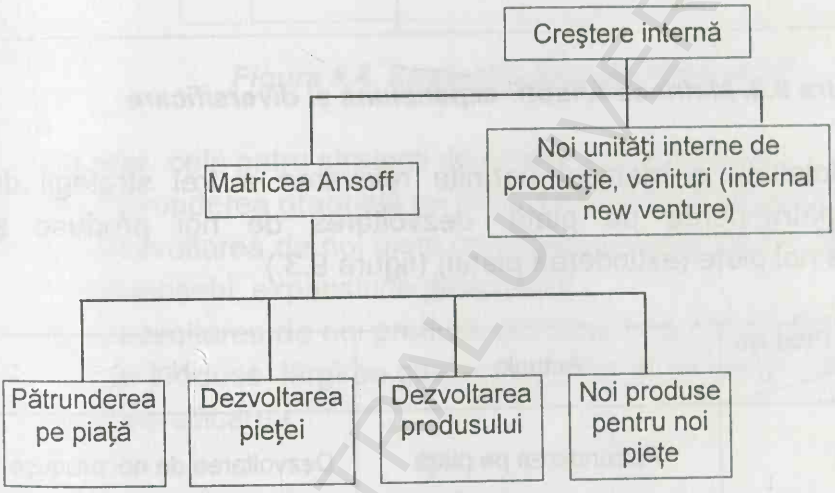


Figura 9.1. Modalităţi de creştere internă

Matricea Ansoff sau grila produse / pieţe cuprinde, funcţie de două criterii – produse şi pieţe – universul ansamblului strategiilor de expansiune şi de diversificare posibile pentru o întreprindere, la un anumit moment. *Produsele* sunt acelea pe care întreprinderea le produce în prezent sau sunt produse noi pe care le-ar putea produce, fără ca acestea să fie în mod obligatoriu produse inovatoare, în sensul propriu al termenului. *Pieţele* sunt acelea pe care întreprinderea îşi vinde în prezent produsele sau sunt pieţe noi pentru aceasta în măsura în care întreprinderea nu şi-a vândut încă produsele respective. Există, aşadar,

BUCHAREST FINANCIAL UNIVERSITY LIBRARY

două logici fundamentale de dezvoltare: *expansiunea,* extinderea, pe baze bine manageriate a întreprinderii şi *diversificarea*, angajarea întreprinderii în alte activităţi.

Corespunzător, matricea cuprinde strategii de expansiune şi de diversificare (figura 9.2).

Produse / Pieţe	Actuale	Noi
Actuale	Expansiune	Expansiune
Noi	Expansiune	Diversificare

Figura 9.2. Matricea Ansoff: expansiune şi diversificare

Analiza detaliată a matricei permite relevarea a trei strategii de expansiune: pătrunderea pe piaţă, dezvoltarea de noi produse şi dezvoltarea de noi pieţe (extinderea pieţei) (figura 9.3.)

Produse / Pieţe	Actuale	Noi
Actuale	Pătrunderea pe piaţă	Dezvoltarea de noi produse
Noi	Dezvoltarea de noi pieţe	

Figura 9.3. Strategii de expansiune[1]

Dacă la matricea de mai sus se adaugă diversificarea, atunci matricea Ansoff are forma din figura 9.4.

[1] V. Ramanujan, P.R. Varadarajan, „Research on Corporate Diversification: a Synthesis", *Strategic Management Journal*, vol. 10, 1989, p. 523.

BCU "SICENTRAL" UNIVERSITY LIBRARY

Produse / Pieţe	Actuale	Noi
Actuale	Pătrunderea pe piaţă 1 A	Dezvoltarea de produse noi (lărgirea gamei de produse) 2 B
Noi	3 Dezvoltarea de noi pieţe C	4 Diversificare. Combinare de produs-piaţă, (Noi produse pentru noi pieţe) D

***Figura 9.4. Strategiile în matricea Ansoff*[2]**

Aşadar, cele patru strategii de creştere internă sunt:

1. Pătrunderea graduală pe piaţa actuală cu produsul actual.
2. Dezvoltarea de noi pieţe (extinderea pieţei) pentru produsul actual, îndeosebi, expansiune geografică.
3. Dezvoltarea de noi produse (conceperea, fabricarea şi lansarea de noi produse, lărgirea gamei de produse) pe pieţele actuale.
4. Diversificarea.

9.1.1. Pătrunderea pe piaţă

Întreprinderile pot să aleagă să continue să producă în cantităţi mai mari produsul actual – produsul nu suferă nicio modificare – şi să-l vândă în cantităţi mai mari pe aceeaşi piaţă, folosind mijloace de promovare sau de repoziţionare a produselor. Este ceea ce se numeşte pătrundere pe piaţă (caseta A). Obiectivul strategic este creşterea vânzărilor şi mărirea cotei de piaţă bazându-se pe capacităţile strategice stabilite, fără a face incursiuni dincolo de teritoriile cunoscute – perimetrul de activitate rămâne acelaşi. De exemplu, o întreprindere fast-food se concentrează pe a convinge clienţii săi să cumpere mai mult din produsele sale actuale sau o bancă se concentrează să convingă pe deţinătorii de carduri emise de

[2] Adaptat după H. I. Ansoff, *„Corporate strategy"*, McGraw Hill, N-Y, 1968, p. 128.

banca respectivă să folosească mai frecvent aceste carduri. O asemenea strategie presupune elaborarea unui plan de marketing orientat în această direcție. Tacticile folosite în realizarea acestei strategii cuprind reduceri de prețuri, reclamă cu accent pe unele avantaje ale produsului, ambalarea produsului în ambalaje diferite ca mărime, desfacerea produselor în mai multe locații. Strategia de penetrare pe piață se concentrează pe îmbunătățirea eficienței în diferite domenii funcționale ale întreprinderii.

Această strategie seamănă cu strategia de prezervare, însă are avantajul că este concentrată pe produsele, tehnologiile şi pieţele pe care întreprinderea deja le cunoaşte, ceea ce reduce riscurile şi face ca întreprinderea să fie mai „vizibilă" de către clienți. Este cea mai puțin riscantă strategie de creştere deoarece întreprinderea se află pe un teren cunoscut. Posibilitatea de a crea avantaje concurențiale creşte, întrucât capacitățile de producție, de marketing şi de inovare sunt concentrate pe produse specializate şi pe segmente bine definite de cumpărătorul potențial. Întreprinderea este mai sensibilă la evoluțiile exigențelor clienților şi poate deci să-şi creeze o imagine solidă.

Această strategie este eficientă în întreprinderile care intenționează să-şi concentreze produsele pe nişe specifice de piață (compania Kellog-cereale pentru micul dejun, compania Timex – ceasuri).

Strategia penetrării pe piață presupune „aprofundarea" profesiei de bază a întreprinderii şi foloseşte logica curbei de experiență şi a strategiei de volum şi se foloseşte cu uşurință când piața nu este încă saturată, într-un sector aflat într-o etapă de creştere potențială, în care întreprinderea nu a epuizat posibilitățile sale de evoluție şi a atins sau poate să atingă o poziție concurențială puternică, chiar dominantă.

Crescându-şi cota de piață, întreprinderea îşi consolidează puterea sa de negociere cu furnizorii şi clienții, obține o mai bună utilizare a economiilor de scară şi un plus de experiență.

Penetrarea pieței implică două constrângeri:[3]

- *Riscul de ripostă a întreprinderilor concurente.* Pătrunderea pe piață poate exacerba intensitatea concurențială, deoarece întreprinderile concurente vor căuta să-şi apere cotele lor de piață. Aceasta poate duce la un război al prețurilor sau la o escaladare a cheltuielilor de

[3] G. Johnson ş.a. *op.cit.*, 2008, pp. 316-317.

publicitate care ar slăbi interesul față de creșterea cotelor de piață. Acest risc este în mod deosebit de prezent pe piețele stagnante, unde orice creștere a volumelor de vânzări are loc, în mod obligatoriu, în detrimentul întreprinderilor concurente. Pe o piață aflată în etapa de declin, este mai ușor să se câștige cote de piață prin achiziții de întreprinderi concurente. Abordând o asemenea strategie, unele întreprinderi au cunoscut o dezvoltare foarte rapidă prin creșterea externă. De exemplu, grupul Arcelor Mittal s-a format plecând, în 1970de la o mică întreprindere –oțelărie – și, prin fuziuni și achiziții succesive, a devenit în anul 2004 cel mai mare producător de oțel din lume.

Este posibil ca întreprinderile concurente să riposteze la această strategie cu un efort egal sau superior, ceea ce ar obliga întreprinderea care pătrunde pe piață să investească resurse considerabile, care uneori nu duc decât la cucerirea unor cote reduse de piață. De aceea, întreprinderile, în această situație, își pun întrebarea: este preferabil să se pătrundă pe noi piețe sau să se conceapă, producă și lanseze noi produse?

- *Constrângeri legale*. Instituțiile naționale oficiale de concurență pot să se opună penetrării pieței pentru a împiedica apariția unor întreprinderi concurente care ar deține o putere de piață considerată exagerată, periculoasă pentru concurență – existența monopolurilor, de exemplu.

9.1.2. Dezvoltarea de noi produse

constă în lărgirea gamei de produse oferite prin adăugarea de produse noi, relativ asemănătoare din punct de vedere tehnologic – proiectare, asimilarea și producerea de noi tipuri de produse -, dar care vor fi vândute pe piețele existente, unde întreprinderea este deja prezentă, și prin intermediul aceloraşi rețele de distribuție (caseta B). Compania Sony a folosit această strategie prin trecerea de la magnetofoane cu casete la magnetofoane Walkman, apoi la cititori de CD-uri portabile, la cititor MP-3 și în final la cititor MP-4.

Venind cu produse mai performante, întreprinderea își mărește pătrunderea pe piață în segmentul clienților actuali sau generează acestora noi așteptări. Se spune, în această situație, că are loc o

reîntinerire a produselor şi serviciilor (noile ediţii ale unei cărţi, ale unui program de calculator, de exemplu.)

Creşterea tipurilor de produse este însoţită adesea de creşterea numărului clienţilor. De exemplu, o companie constructoare de automobile „haut de gamme", cum este compania Mercedes, care decide să asimileze şi să producă automobile de capacitate cilindrică mică, poate, într-o primă etapă să le propună clientelei sale obişnuite, ca vehicul urban sau ca o a doua sau a treia maşină, dar, ulterior, va fi obligată să le vândă şi altor categorii de clienţi – unor clienţi mai puţin bogaţi.

Această strategie are anumite avantaje:[4]

- În stadiul cercetării, dezvoltarea gamei de produse permite trecerea amortizării şi a cheltuielilor de concepţie asupra unui număr mai mare de produse.
- În stadiul fabricaţiei, extinderea tipurilor de produse este avantajoasă în măsura în care aceasta permite angajarea şomerilor, producerea pe scară mai mare, folosirea subproduselor.
- În stadiul vânzării, creşte forţa concurenţială a întreprinderii în măsura în care este vorba de produse complementare sau de produse care asigură satisfacerea tuturor clienţilor.

Operaţionalizarea acestei strategii necesită o perioadă de implantare mai lungă decât strategia pătrunderii pe piaţă şi poate fi realizată prin:[5] autodezvoltare (prin compartimentul său de C&D sau cercetări de marketing) prin alianţe, prin parteneriat de impartiţie, prin achiziţii (cumpărarea unui brevet sau licenţe) sau a unei întreprinderi care distribuie deja pe piaţă noul produs.

Această strategie permite întreprinderilor care vând aceste produse să dispună de o gamă mai completă şi să vândă clienţilor lor produse mai numeroase şi mai variate, răspunzând, în acest fel, nevoilor şi aşteptărilor diversificate ale acestora.

Având în vedere aceste posibilităţi rezultă că realizarea acestei strategii este costisitoare, necesită cheltuieli mari – investiţii - în funcţiunea de C&D şi în funcţiunile care urmează în lanţul de activităţi creatoare de valoare, precum producţia şi vânzările. Adăugarea de noi produse, în

[4] M. Capet, J. Hoflach, *„Gestion de l'entreprise sous – traitance"*, Economica, Paris, 1978, p. 4.

[5] M. Côté, ş.a. *op.cit.*, p. 200.

afară de faptul că este costisitoare, absoarbe, uneori, o mare parte din resursele rezervate produselor actuale, ceea ce generează riscul de slăbire a poziţiei strategice a întreprinderii pe pieţele sale actuale şi este într-o anumită măsură, riscantă deoarece:

- Posibilitatea de apariţie a eşecului este foarte mare în pofida unui număr mare de cercetări de marketing care preced lansarea produsului şi a unor bugete de marketing deosebite. Un exemplu concludent în acest sens, este hotărârea companiei Coca – Cola de a lansa în anul 1985 produsul New Coke, după ce făcuse mai mult de 100000 de teste şi a primit sprijinul campaniei impresionante a unei agenţii de publicitate. Produsul clasic Coca – Cola a fost din nou comercializat la trei luni de la lansarea produsului New Coke, accesându-se în continuare strategia de succes, în timp ce noul produs a dispărut.[6]
- Există riscul de eşec în ceea ce priveşte managementul proiectului. Chiar dacă extensia are loc în domenii relativ familiare, dezvoltarea de noi produse poate antrena termene şi costuri neprevăzute. Exemplul avionului Airbus 380 este edificator. Costul planificat a fost depăşit cu 1,7 miliarde dolari, iar primul exemplar a fost livrat cu 18 luni mai târziu, decât termenul stabilit iniţial.[7]

Tendinţa de eşec în cazul acestei strategii se explică prin:[8]

- focalizarea pe caracteristicile produsului anunţate înainte de specialiştii în asimilarea de noi produse, ştiind că întreprinderea are ca ţintă certitudinea în vânzarea produselor, că persoanele care cumpără doresc produse de marcă;
- declinarea primei cauze, în sensul că întreprinderea, pentru a reuşi pe pieţe în creştere redusă, nu trebuie „să producă pentru a vinde", ci să perceapă nevoile consumatorilor şi să răspundă acestor nevoi;

Sunt posibile două opţiuni: fie să se dezvolte noi utilizări pentru acelaşi produs – opţiune frecventă în domeniul industrial -, fie să se

[6] J. M. Ducreux, M. Marchand - Tonel, *op.cit.*, p.240.
[7] G. Johnson, ş.a., *op.cit.*, 2008, p. 319.
[8] J. M. Ducreux, ş.a. *op.cit.*, p. 240.

comercializeze acelaşi produs pe un nou segment de piaţă – opţiune care implică adaptări ale produsului, adesea substanţiale.

În strategia de dezvoltare de noi produse întreprinderea trebuie să investească în domenii tehnice: în cercetare – dezvoltare, inovare, pentru a pune la punct noile produse - şi în producţie, pentru a adapta sau completa maşinile, utilajele. În schimb, întreprinderea beneficiază de un maximum de efecte de sinergie pe plan comercial. Riscul este esenţialmente de natură tehnică şi industrială legat de inovare şi de punerea la punct, mai mult sau mai puţin reuşită, a noului produs.

9.1.3. Dezvoltarea de noi pieţe

În faţa riscului şi a depăşirii costului dezvoltării de produse noi, întreprinderile preferă dezvoltarea de pieţe (caseta C). Această modalitate de dezvoltare pe cale internă constă în vânzarea produselor care au avut succes, pe noi pieţe pe teritoriul naţional – în interiorul ţării sau al teritoriului de origine – sau în străinătate – în exteriorul ţării de origine; este vorba de o ofertă existentă adresată unor pieţe noi, extinderea fiind însă limitată. Cu alte cuvinte, în această situaţie, întreprinderea caută să găsească noi clienţi pentru produsele sale actuale. De exemplu, o întreprindere care produce confecţii pentru copii, decide să producă confecţii şi pentru adulţi, ca urmare a scăderii natalităţii.

Strategia de dezvoltare de noi pieţe necesită competenţă în marketing /vânzări şi investiţii şi antrenează aceleaşi riscuri ca şi dezvoltarea de noi produse.

Pentru a oferi un produs sau serviciu în exteriorul ţării de origine, întreprinderea are trei posibilităţi: să exporte, să investească direct în exteriorul teritoriului (deschiderea unei filiale, de exemplu) sau să acorde unei alte întreprinderi dreptul de a oferi produsul, serviciul.[9] Pentru ca aceste posibilităţi să se transforme în realităţi este necesar ca întreprinderea să se alieze cu alte întreprinderi.

Dezvoltarea de noi pieţe cunoaşte trei forme:[10]

- Extindere spre noi segmente de piaţă.
- Extindere spre noi utilizări ale produsului.

[9] A. C. Martinet, *„Stratégie"*, Vuibert, Paris, 1983, p. 212.
[10] G. Johnson, ş.a, *op.cit.*, 2008, pp.319-320.

- Extindere geografică.

Aceste trei modalităţi de creştere internă – pătrundere pe piaţă, dezvoltarea de noi produse şi dezvoltarea de noi pieţe (extinderea pieţei) pot fi analizate având în vedere următoarele criterii: investiţiile necesare, posibilităţile de sinergie şi nivelul de risc.

În cazul strategiei de extindere a pieţelor, factorii sunt inversaţi: întreprinderea trebuie să investească pe plan comercial pentru a crea un nou instrument de comercializare, a se face cunoscută şi a cucerii o cotă de piaţă; însă ea beneficiază de un maximum de sinergie pe plan tehnic deoarece produsul există, utilajele de producţie există şi vânzările pe o piaţă nouă permite o mai bună rentabilizare a produsului. Riscul este, mai ales, de natură comercială: deşi produsul este adaptat perfect la piaţa sa de origine, el nu este adaptat însă la noua piaţă. Această situaţie este mai des întâlnită în strategiile de internaţionalizare şi când noua piaţă antrenează o nouă repoziţionare a produsului[11].

Strategiile de expansiune – dezvoltare de produse şi extinderea pieţei casetele - B şi C - au atât avantaje, dar şi inconveniente.

1) Principalele avantaje sunt:[12]

- sesizarea de oportunităţi care se oferă întreprinderii atunci când aceasta poate veni pe piaţă cu un produs reuşit şi când are o clientelă fidelizată;
- posibilitatea de a acoperi riscurile inerente unei mono-activităţi, profitând de sinergii de clientelă şi de produs;
- folosirea eficace a unei culturi axate pe produs sau pe clientelă care permite întreprinderii să evolueze progresiv fără rupturi, folosind dezvoltarea;
- răspunsul la cererile din partea clienţilor în ceea ce priveşte declinarea, refuzul gamelor de produse (utilizator final fidelizat, vânzător en detail care doreşte să dispună de o gamă de produse de la aceiaşi furnizori de care este satisfăcut;
- o pătrundere progresivă pe piaţă care permite controlarea dezvoltării întreprinderii;
- o bună gestionare a curbei de viaţă a profesiei întreprinderii care beneficiază de relansare sistematică datorită câştigării unor noi

[11] S. Oréal, *op.cit.*, p. 187.

[12] J.-M. Ducreux, M. Marchand - Tonel, *op.cit.*, p. 240.

clienți (extindere a pieței) sau extinderii gamei de produse (dezvoltarea de produse);
- o strategie coerentă cu logică marketing, neapărând nicio disociere între segmentarea strategică (o singură profesie a întreprinderii) şi segmentarea marketing (un singur ansamblu de ținte comerciale).

Inconvenientele acestor strategii sunt legate de efectul de dispersare. Principalele inconveniente sunt:
- pierderea progresivă de către întreprindere a imaginii de specialist al unui produs sau al unei piețe;
- necesitatea dobândirii a unui nou know-how care, uneori se poate dovedi foarte îndepărtat de profesia de bază;
- riscul de dispersare legat de multiplicarea produselor şi pieţelor;
- apariția unor factori de vulnerabilitate legați de diversitatea domeniilor de intervenție (supravegherea şi coerența gamelor de produse, riscuri legate de internaționalizări, de complexificarea inițială şi de diluare a obiectivelor;
- o evoluție necesară spre forme organizaționale mai complexe care impun forme de management mai sofisticate (abandonul firmelor de tip funcțional şi adoptarea de lucrări mai descentralizate);
- o organizare comercială (rețea, reprezentare, comercializare) mai complexă ca urmare a varietății sale. În mod deosebit, dezvoltarea de produse poate necesita sau poate avea ca rezultat noi circuite de distribuție.

9.1.4. Diversificarea

9.1.4.1. Conceptul de diversificare

Această formă de dezvoltare constă în angajarea întreprinderii în domenii de activitate în care ea nu este încă prezentă, atât în ceea ce priveşte oferta (produsele) cât şi cererea, ceea ce corespunde casetei D din matrice. Cu alte cuvinte, diversificarea prin creştere internă, constă în producerea de noi tipuri de produse care sunt destinate unor noi piețe. În cazul unei asemenea strategii, este vorba de produse, tehnologii şi piețe care cer o schimbare substanțială în cunoştințele manageriale şi, în toate cazurile, o schimbare importantă în procesele de producție şi uneori şi în

procesele de distribuţie. Prin diversificare, întreprinderea îşi extinde perimetrul de activitate cu noi segmente strategice (domenii strategice de activitate) pentru a-şi satisface obiectivul său de creştere. Aceasta înseamnă că întreprinderea desfăşoară activităţi care corespund, în acelaşi timp, unor oferte noi (implicarea unor profesii noi ale întreprinderii, afaceri cheie noi, noi produse şi/sau noi funcţiuni: de asemenea, aceasta înseamnă valorificarea unor factori noi de succes care corespund domeniilor strategice de activitate în care întreprinderea vrea să se implanteze.

Această strategie este, prin urmare, mai ambiţioasă, mai importantă, comportă riscuri majore şi necesită probabil o schimbare considerabilă în strategiile generale ale întreprinderii.

Diversificarea depăşeşte simpla lărgire a câmpului de activitate al întreprinderii. În timp ce specializarea se bazează pe operaţionalizarea unui ansamblu unic de know-how-uri, diversificarea impune folosirea unui nou ansamblu de know-how-uri cerut de noul univers concurenţial în care pătrunde întreprinderea.

Este cea mai radicală modalitate de dezvoltare a întreprinderilor.[13] Într-adevăr, dacă măsurile de specializare (pătrundere pe piaţă) şi de expansiune (dezvoltarea de noi produse şi dezvoltarea de noi pieţe) se bazează pe un domeniu întreg de activitate existent sau numai pe o parte a acestuia, diversificarea presupune intrarea într-un domeniu strategic de activitate radical nou. Cu cât se depărtează mai mult o întreprindere de activitatea sa de origine, de afacerea sa cheie, cu atât trebuie să dispună mai mult de noi resurse şi noi competenţe. Întreprinderea trebuie să investească în toate domeniile (cercetare-dezvoltare, producţie, comercial) pentru fiecare din activităţile care compun portofoliul său; legăturile de sinergie din ce în ce mai slabe dintre activităţi, pe măsura ce se diversifică,obligă întreprinderea să intre în profesii diferite şi uneori foarte îndepărtate de profesia de origine, de afacerea sa cheie.

Trebuie însă spus că diversificarea nu este decât una din direcţiile de dezvoltare, este o problemă de grad, deoarece dezvoltarea produselor şi dezvoltarea pieţelor implică întotdeauna o formă de diversificare.

---

[13] D. Laurie, Y. Doz, C. Sheer, „Creating new growth platforms", *Harvard Business Review*, vol. 84, no. 5, 2006, p. 80.

Creşterea internă, ca modalitate de desfăşurare a strategiei de diversificare, comportă riscul ca întreprinderea să nu aibă cunoştinţele necesare.

9.1.4.2. Factorii care pledează pentru diversificare

Diversificare se justifică din mai multe raţionamente:[14]

- *creşterea eficienţei întreprinderii* folosind resursele şi competenţele acesteia pe noi pieţe sau pentru noi oferte, noi produse. Este vorba de economii de câmp care se obţin datorită extinderii perimetrului de activitate. Universităţile, de exemplu, care dispun de mari resurse – amfiteatre, cămine studenţeşti – care nu sunt folosite în perioadele de vacanţă –pot obţine mari economii de câmp închiriindu-le temporar unor instituţii, organizaţii care le folosesc în diferite scopuri – conferinţe, congrese etc.;
- *permiterea extinderii capacităţii managariale a întreprinderii la noi pieţe sau la noi produse*; de regulă, este vorba de competenţe care sunt adesea neglijate;
- *permiterea creşterii puterii de piaţă.* Dacă întreprinderea controlează un portofoliu larg de activităţi, aceasta poate să-şi permită să subvenţioneze unele domenii de activitate cu ajutorul plusului de venituri realizate într-un domeniu în alt domeniu, lucru imposibil în cazul unei întreprinderi concurente specializate;
- *permiterea reacţiei la declinul pieţei.* Compania Microsoft a investit o sumă impresionantă în lansarea consolei sale de jocuri Xbox (500 milioane dolari numai în activitatea de marketing), răspunzând în acest fel incertitudinii activităţii sale de bază – programele de calculator;
- *permiterea repartizării riscurilor de-a lungul unei serii mai mari de activităţi;*
- *satisfacerea aşteptărilor părţilor interesate influente, îndeosebi, ale managerilor.*

[14] G. Johnson s.a. *op.cit.*, 2008, pp. 320-323.

Diversificarea mai poate fi justificată şi prin realizarea de economii de scară şi de câmp[15]. Însă acest lucru este valabil numai atunci când anumite active angajate în prima activitate pot fi redesfăşurate, redirecţionate parţial sau total într-o altă utilizare.

Se presupune de exemplu, că în investiţiile (I_i) din prima activitate există o parte $\alpha \in [0,1]$ care poate fi reconvertită către o utilizare alternativă. Dacă $\alpha = 0$, aceasta înseamnă că nu există reconversie posibilă – reconversia unei părţi din active ($\alpha > 0$) atunci, noua investiţie pe baza redirecţionării, redesfăşurării (I_N) poate fi comparată cu o investiţie absolute nouă în felul următor:[16]

$I_N = I_T - \alpha I_i + C_a$, unde,

C_a reprezintă costurile de ajustare, care provin din eventuale nevoi de a adapta capacităţile de producţie şi competenţele manageriale.

Din această egalitate se deduce o regulă decizională: diversificarea apare ca o opţiune eficace în măsura în care investiţiile pe baza redesfăşurării activelor existente reprezintă costuri inferioare unei investiţii absolut noi.

Altfel spus, este necesar ca:

$C_a - \alpha I_i \leq 0$ sau $C_a \leq \alpha I_i$

Acest tip de decizie apare, în numeroase situaţii, şi în special, atunci când întreprinderea dispune de active manageriale sau organizaţionale subutilizate, active care pot fi uşor redesfăşurate într-un alt domeniu de activitate – diversificare/ cu costuri de ajustare relativ reduse.

Un alt motiv pentru care se justifică prin *economii de costuri de tranzacţionare* legate de negocierea întreprinderii. În numeroase situaţii, o întreprindere are nevoie să negocieze cu altă întreprindere folosirea unor active. Dacă aceste costuri de negociere devin foarte mari, atunci este posibil, ca fiind mai puţin costisitor, să se gestioneze sub aceeaşi entitate juridică activităţi distincte. Se vorbeşte în acest caz de *investiţii specializate*, adică investiţii a căror duplicare este foarte costisitoare dar şi foarte costisitoare poate fi negocierea contractuală.

[15] R. Coeurderoy, „*Economie des organisations*", Vuibert, Paris, 2007, p.75.

[16] Ibidem, pp. 75-76.

Strategia de diversificare nu este pertinentă în următoarele situații[17]:

a) când poziția strategică este puternică şi atractivitatea cuplului produs–piață este mare; întreprinderea având deja o poziție dominantă, nu este oportun şi nici eficient să se adauge un nou produs – piața la o atractivitate mare;

b) când poziția strategică este medie şi atractivitatea cuplului produs – piață este medie; a rămâne într-o medie poate echivala cu a se aşeza între „două scaune";

c) când poziția strategică şi atractivitatea cuplului produs – piață este slabă; adăugarea unui produs nu atrage după sine o îmbunătățire a poziției strategice.

9.1.4.3. Formele diversificării

I. Ansoff deosebeşte patru strategii posibile de diversificare: diversificare verticală sau integrarea verticală, diversificarea orizontală sau integrarea orizontală, diversificarea concentrică şi diversificarea eterogenă de tip conglomerat (figura 9.5.).

Produse noi / Piețe noi	Tehnologie asemănătoare	Tehnologie nouă
Piețe asemănătoare	Diversificarea verticală (Integrarea verticală)	
	Diversificarea orizontală (Integrarea orizontală)	
Piețe noi	Diversificarea concentrică	Diversificarea eterogenă tip conglomerat

Figura 9.5. Strategii de diversificare[18]

Trebuie însă spus că sunt luate în considerare numai strategiile de diversificare care nu se referă decât la produsele noi, cu conținut

[17] A. Noël, „Les modèles de décision et leur application à la diversification par acquisitions et fusions", *Revue internationale de gestion*, vol. 12, no.3, 1989, p. 40; M. Salter, „Stages of Corporate Development", *Journal of Business Policy*, vol. 1, no.1, 1970.

[18] S. Oréal, *op.cit.*, p. 188.

tehnologic mai mult sau mai puţin, diferit de tehnologia de bază a întreprinderii, produse vândute pe pieţe noi, din ce în ce mai îndepărtate de cele de origine.

Dacă diversificarea se realizează prin înlocuirea de domenii strategice de activitate, aceasta poate să opereze în două direcţii: vertical sau orizontal.

Diversificarea verticală reprezintă dezvoltarea unei noi activităţi în amonte al sistemului de valoare în sectorul furnizorilor (diversificare verticală în amonte) sau în sectorul clienţilor în aval (diversificare verticală în aval), diversificarea verticală corespunzând astfel unei decizii de integrare. De aici şi denumirile de integrare verticală în aval şi integrare verticală în amonte pentru cele două direcţii de diversificare. Se mai vorbeşte şi de integrare laterală, integrare care se situează la acelaşi nivel al filierei şi se referă la integrarea componentelor, adică a subsistemelor care fac parte dintr-un sistem global. Activele specifice importante în acest tip de integrare sunt activele fizice.[19]

A. Strategia de integrare verticală constă în dezvoltarea întreprinderii spre activităţile adiacente filierei – în amonte sau în aval, ceea ce presupune dobândirea de noi competenţe şi o consolidare a potenţialului concurenţial al întreprinderi în activitatea sa de origine. Prin această strategie întreprinderea încearcă să preia controlul input-urilor sale (în amonte), sau al output-urilor sale (în aval) sau în ambele direcţii.

Integrarea în aval constă în dezvoltarea către etapele situate în avalul întreprinderii în filieră. Întreprinderea se situează astfel la nivelul distribuitorilor săi. Prin această integrare întreprinderea se apropie mai mult de consumatorul final, realizând unul sau mai multe stadii suplimentare ale procesului de producţie. Dacă o întreprindere agricolă, care vinde fructele sale destinate producţiei de sucuri, hotărăşte să prelucreze în interiorul său materia primă prin crearea unei noi secţii, atunci se spune că întreprinderea respectivă se integrează în aval.

Integrarea în aval are avantaje atât comerciale cât şi tehnice. Însă acest tip de integrare are şi unele inconveniente: întreprinderea devine concurentul propriilor ei clienţi, capitalurile angajate sunt mai mari

[19] R. Coeurderoy, B. Quélin, „L'économie des coûts de transaction: un bilan des études empiriques sur l'integration verticale", *Revue d'économie politique*, 107, 1997, p. 145.

deoarece producția neterminată este mai mare şi deci trebuie făcute investiții pentru a realiza stadii suplimentare.

Un exemplu, în acest sens, îl constituie, în siderurgie, grupul Arcelor Mittal care s-a integrat vertical semnificativ în exploatarea minereului de fier şi de cărbune de cocs, această integrare permițând grupului să reducă dependența sa de furnizorii săi principali de materii prime, într-o situație când pe piața respectivă tensiunea creştea substanțial prețurile.[20]

Integrarea în amonte constă într-o dezvoltare spre etapele situate în amonte de întreprindere în filieră. Întreprinderea se situează, prin urmare, la nivelul furnizorilor săi. Dacă un lanț de supermarket-uri hotărăşte să producă sucuri din fructele destinate vânzării, organizând o secție de transformare a fructelor în sucuri, atunci are loc o integrare în amonte. Integrarea în amonte este recomandată atunci când întreprinderea are greutăți de aprovizionare (cantitate sau calitate insuficientă, prețuri mari, termene incerte).

Integrarea verticală influențează granițele, perimetrul de activitate al întreprinderii. Producerea oricărui produs sau serviciu comportă o vastă serie de activități organizate într-un lanț de valoare sau filieră de producție. Activitatea de producție, de exemplu, pleacă de la furnizorii de materii prime, materiale etc. situați în amonte de întreprindere spre întreprinderi intermediare şi distribuitori situați în aval. În fiecare etapă a integrării verticale, întreprinderea respectivă adaugă valoare produsului. Diferența dintre prețul obținut din vânzarea produsului (output) şi prețul plătit pentru materie primă folosită (input) reprezintă mărimea valorii adăugate într-o etapă de producție.

Integrarea verticală are atât avantaje cât şi inconveniente (tabelul 9.1).

[20] F. Brulhart, *„Les 7 points clés de la connaissance de l'entreprise"*, Eyrolles, Editions d'Organisation, Paris, 2009, p. 61.

Tabelul 9.1. Avantajele şi inconvenientele integrării verticale[21]

Avantaje	Inconveniente
Avantaje interne • Diminuează costurile eliminând trecerile intermediare, reduce suprapunerea costurilor fixe şi costurilor de acces la tehnologii. • O mai mare eficacitate a coordonării activităţilor de producţie (reduce stocurile). • Reducerea timpurilor de execuţie a mai multor activităţi, precum negocierea preţurilor, comunicarea specificaţiilor (furnizorilor) şi negocierea contractelor.	**Costuri** • Coordonarea integrării verticale comportă costuri fixe superioare. • Capacitate excedentară de producţie creşte (suma dintre diferite etape) • Dacă integrarea verticală nu este organizată eficient, nu există sinergii care ar compensa costurile de coordonare.
Avantaje concurenţiale • Evită posibilitatea ca politicile furnizorilor (cantităţi, termene, performanţe) să condiţioneze politica generală a întreprinderii. • Relevă oportunităţilor oferite de piaţă şi de tehnologii. • Cresc oportunităţile de diferenţiere a produselor (creşte valoarea adăugată). • Există o mai mare capacitate de control asupra mediului concurenţial (puterea de piaţă). • Se creează o mai mare credibilitate a produselor noi. • Pot să se creeze sinergii prin coordonarea verticală a activităţilor.	**Vulnerabilitatea avantajelor concurenţiale** • Perpetuarea proceselor obsolete. • Crearea de bariere la mobilitate (ieşirea dintr-un domeniu strategic de activitate). • Legarea întreprinderii de mai multe domenii strategice de activitate, unele din aceste putând să intre în criză (lungimea filierei de producţie). • Posibilitatea de supraestimare de către manageri a avantajelor din integrare, îndeosebi a sinergiilor scontate.

La avantajele menţionate se mai adaugă:[22]
- ridicarea de bariere la intrarea întreprinderilor concurente:
- reducerea riscurilor investiţiilor în instalaţii specializate;
- protejarea calităţii produselor şi serviciilor;

[21] K. R. Harrigan, „Formulating Vertical Integration Strategies", *Academy of Management Review*, Oct. 1984, p. 639.

[22] G. Pellicelli, *op.cit.*, pp. 301-304.

- suprimarea uneia sau mai multor piețe în care alte întreprinderi au mai multă putere, reducând astfel incertitudinea;
- facilitarea programării și adaptării la cerințele pieței;
- stimularea cererii;
- permiterea investirii resurselor excedentare.

Totodată nu trebuie ignorate nici următoarele inconveniente:[23] riscuri care derivă din schimbarea rapidă a tehnologiilor; dificultatea de a prevedea cererea; reacții negative posibile ale clienților.

Până în anii 1970, integrarea verticală a oferit întreprinderilor posibilitatea de a controla atât sursele de materii prime și de componente, cât și totalitatea sau o parte din canalele de distribuție, stabilite în programarea volumelor de activitate în diferite stadii și creșterea puterii de negociere. Însă după prima jumătate a anilor 1970, numărul întreprinderilor care folosea integrarea verticală s-a redus simțitor. Ea s-a confruntat tot mai mult cu externalizarea și a început să recurgă tot mai frecvent la soluții alternative.

Fenomenul se explică prin aceea că:[24]

- integrarea verticală face mai complexă organizarea și determină întreprinderea să acționeze în noi domenii de activitate, ceea ce făcea să crească riscurile;
- pentru a realiza cu succes integrarea verticală trebuie importante resurse financiare;
- întreprinderile integrate vertical sunt mai vulnerabile la inovările realizate în sectoarele adiacente; ele nereușind totdeauna să răspundă la timp schimbărilor care au loc în sectoare cu care au în comun tehnologiile sau clienții și deci pot să se confrunte cu amenințările întreprinderilor concurente;
- în realizarea integrării verticale, mai ales atunci când economia trece printr-o etapă de dezvoltare slabă, este dificil să se echilibreze capacitățile de producție ale diferitelor verigi. Ca urmare, obiectivul de a realiza economiile de scară superioare economiilor de origine, înainte de integrare, nu poate fi atins. În

[23] Ibidem, pp. 304-306.
[24] Ibidem, pp. 306-307.

anii 1990, au apărut tot mai frecvent fenomene „de integrare" a lanţurilor verticale. Imperativul de a crea valoare pentru acţionari a făcut să crească presiunea pe integrare, ceea ce a accelerat dezmembrarea întreprinderilor integrate. „Noi am abandonat integrarea verticală pentru outsourcing şi pentru întreprinderea virtuală", spunea preşedintele, director general al companiei Oracle.[25]

Odată cu strategia de integrare verticală, întreprinderea urmăreşte consolidarea poziţiei sale concurenţiale, a domeniilor de activitate în care acţionează.

B. Diversificarea orizontală sau *integrarea orizontală* vizează noi produse pe noi pieţe. O asemenea strategie înseamnă produse, tehnologii, şi pieţe care cer o schimbare substanţială în cunoştinţele manageriale şi, în toate cazurile, o schimbare importantă în procesele de producţie, şi, uneori, în tehnicele de distribuţie. Această strategie este mai ambiţioasă, mai importantă, presupune riscuri majore, necesită probabil o schimbare considerabilă în strategiile generale al întreprinderii şi presupune existenţa unei profesii de bază, a unei afaceri cheie, a unei activităţi sau a unei logici sectoriale încă dominante (mai mult de jumătate din activităţile totale). Diversificarea orizontală se referă la activităţi care sunt concurente sau complementare cu activităţile existente: Cu alte cuvinte, diversificarea orizontală înseamnă o dezvoltare a întreprinderii în alte domenii strategice de activitate fără ca aceasta să fie furnizor sau client al acestora. Aceasta înseamnă că întreprinderile respective caută să-şi valorifice capacităţile lor strategice pe alte pieţe. Deoarece se bazează pe sinergii, diversificarea orizontală foloseşte una sau mai multe verigi din lanţul de valoare existent.

Fuziunile şi achiziţiile sunt principala cale prin care se realizează integrarea orizontală. Se consideră că în a doua jumătate a anilor 1990, 80% din fuziunile şi achiziţii au avut ca obiectiv integrarea orizontală.

Un exemplu de integrare orizontală, care a modificat substanţial concurenţa din domeniu a avut loc în 2005 când compania Kmart a achiziţionat compania Sears Roebuch, creându-se astfel al treilea lanţ de distribuţie – retail – în SUA, după Wal Mart şi Home Depot.

---

[25] *The Wall Street Journal*, 22 March 2000.

Un alt exemplu de diversificare orizontală îl constituie achiziția de către compania Ford, în anul 2002, a diviziei de vehicule a companiei Volvo, cu scopul de a-şi creşte prezența în sectorul „luxury models". Această achiziție a consolidat poziția în segmentele unde compania Ford era deja prezentă cu modelul Lincoln în SUA, cu modelele Land Rover, Jaguar şi Aston Martin din Marea Britanie.

Uniunea Europeană a instituit o serie de „veto" întreprinderilor orizontale care, potrivit acesteia, reprezintă o amenințare pentru libera concurență. Achiziționarea companiei constructoare de vehicule industriale Scania de către compania concurentă Volvo a fost astfel blocată de către Direcția Concurenței a Comisiei Europene.

C. Diversificarea concentrică. Într-o diversificare concentrică nu există o profesie, activitate cheie dominantă, însă presupune coabitarea a două sau a mai multor profesii, activități cheie fundamentale. Dacă întreprinderea are o poziție competitivă într-un sector care se bucură de mare atractivitate, atunci diversificarea concentrică în alte sectoare poate fi o strategie câştigătoare. Valorificând resursele şi capacitățile care se află la baza poziției sale concurențiale, întreprinderea se diversifică în noi sectoare unde poate să-şi aplice competențele sale distinctive pentru a realiza sinergii. Succesul întreprinderii care aplică această strategie poate fi mai mare dacă, în loc să plece de la un sector cu atractivitate slabă, pleacă de la un sector cu atractivitate puternică.

Diversificarea concentrică pleacă de la un nucleu central care constituie punctul de forță în jurul căruia se adaugă progresiv un ansamblu de activități complementare, care pot fi apoi însoțite de un al doilea ansamblu ş.a.m.d. Nucleul poate fi reprezentat de o tehnologie, un produs, un serviciu, o prezență pe mai multe piețe geografice, segmente de clienți sau o rețea de distribuție.

Internetul, de exemplu a reprezentat nucleul de atracție cel mai puternic la începutul anilor 2000. Compania Hewlett-Packard a intenționat să atragă oamenii la Internet dezvoltând cu Swatch un „web wirstwatch" cu scopul de a face Internetul „cald", confortabil şi prietenos.

D. Diversificare de tip conglomerat se caracterizează prin absența de competențe comune în cadrul lanțului respectiv de valoare prin mai multe profesii şi activități diferite, fără nicio legătură dintre ele şi prin coabitare în cadrul aceleiaşi strategii. Cu alte cuvinte, acest tip de diversificare implică

intrarea întreprinderii într-un nou sector care nu are nicio legătură cu activitățile actuale ale întreprinderii, sau dacă se creează, aceasta este întâmplătoare. Singura legătură existentă este faptul că se referă la acelaşi holding care controlează capitalul. Apriori nu există nicio sinergie.

Alegerea acestui tip de diversificare poate fi dictată de obiective foarte diferite[26]: uneori, aceasta este impusă de necesitatea de a asocia întreprinderi care dispun de lichidități cu alte întreprinderi care au un potențial bun, dar care nu dispun de mijloace şi care nu sunt în măsură să facă investițiile necesare. O altă situație de impunere a diversificării conglomerale este când se încearcă să se compenseze alura ciclului unui sector cu o prezență în alte sectoare cu alură de semn opus. Şi în sfârşit, diversificarea conglomerală se realizează şi când se achiziționează o întreprindere pentru capacitatea sa de îndatorare pe piață, resursele astfel obținute putând fi canalizate către alte întreprinderi din grupul respectiv care au un potențial bun, dar care nu obțin uşor credite.

Conglomeratele pot fi soluţie bună, în ţările unde pieţele nu sunt mature, când acestea pot să facă oficiul de pieţe interne de capitaluri şi de resurse umane, când pieţele externe nu funcţionează bine. Succesul conglomeratelor coreene (şaeboluri) se bazează, în special, pe faptul că au fost în măsură să mobilizeze investiţii şi să formeze manageri mai bine pregătiţi decât managerii din întreprinderile coreene independente. În afară de aceasta, puternica coeziune culturală a managerilor acestor şaeboluri a redus costurile de coordonare şi control care ar fi necesare într-un conglomerat occidental, unde încrederea în ceea ce-i priveşte pe manageri este mai mică.[27]

Un alt model abordează strategiile de diversificare sub un unghi diferit. Fiecare nouă activitate adăugată este considerată în funcție de ceea ce aduce un plus pentru consolidarea strategiei actuale sau pentru contribuția la rezolvarea problemei sale strategice esențiale: o întreprindere dominantă pe un domeniu strategic de activitate care tocmai ce a intrat în faza de maturitate şi a început să obțină un volum de lichidități folosite în alte părți, va căuta o altă activitate susceptibilă să-i

[26] G. Pellicelli, *op.cit.*, p. 285.

[27] J. Chang, H. H. Shin, „Governance system effectiveness folowing the crisis: the case of Korean business group headquarters", *Corporate Governance: an International Review*, vol. 14, no. 2, 2006.

asigure capitalurilor sale o bună rentabilitate; o întreprindere a cărei cotă de piață este marginală este condamnată să aloce ansamblul resurselor sale diversificării, abandonând, pe termen scurt, activitatea tradițională.[28]

Obiectivele de rentabilitate în cazul celor două întreprinderi sunt absolut diferite. Atunci când întreprinderea se află într-o situație dificilă, va căuta să adauge o nouă activitate pentru a fi rentabilă, într-un termen scurt, deoarece situația sa financiară cere acest lucru. În caz contrar, – o situație bună – o rentabilitate mare este căutată pe termen lung, deoarece structura de finanțare a întreprinderii se află pe baze sănătoase[29].

Alegerea unei strategii de diversificare comportă, prin urmare, în asemenea situații, două axe:[30]

- atractivitatea segmentului strategic unde își desfășoară întreprinderea, activitatea sa principală.
- poziția concurențială a întreprinderii în activitatea sa principală;

Aceşti doi indicatori permit să se stabilească dacă întreprinderea poate găsi un interes real în diversificare şi în care tip, şi dacă ea dispune de suficiente mijloace pentru a reuşi în diversificarea vizată.

În figura 9.6. se prezintă o grilă de alegere a tipului de diversificare bazat pe poziția strategică de plecare şi atractivitatea segmentului strategic de origine.

Potrivit acestei grile se deosebesc patru tipuri de diversificare:[31]

- diversificarea de plasament;
- diversificarea de redesfăşurare;
- diversificarea de supraviețuire;
- diversificarea de confortabilitate.

---

[28] Stratégor, *op.cit.*, 2005, p.212.

[29] Idem

[30] J. P. Detrie, B. Ramanantsoa, *„Stratégie de l'entreprise et diversification"*, Nathan, Paris, 1983, p. 21; Strategor, *op.cit.*, 2005, p. 213.

[31] Stratégor, *op.cit.*, 2005, p.213.

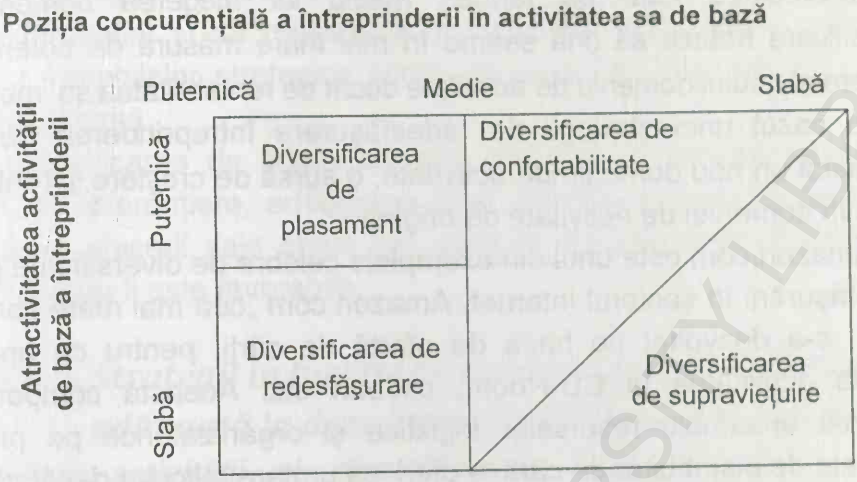


Figura 9.6. Tipurile de diversificare funcţie de aportul la consolidarea strategiei[32]

Diversificarea de plasament este situaţia cea mai favorabilă a unei activităţi principale care are o poziţie puternică pe o piaţă în creştere, ceea ce antrenează o autofinanţare netă pozitivă. Este practicată de întreprinderi care obţin din activitatea lor principală un excedent de lichidităţi, deoarece sunt bine poziţionate pe un segment strategic ale cărui perspective de creştere rămân bune. Mai întâi se reinvesteşte suficient pentru consolidarea poziţiei puternice respective în sector, atunci când perspectivele de creştere rămânând bune, apoi se diversifică investind, în alt sector, excedentele de trezorerie, pentru a pregăti dezvoltarea pe termen lung într-o logică de management al unei portofoliu de activităţi echilibrat în timp. Această diversificare, de regulă, răspunde unui plasament financiar dacă întreprinderea se mulţumeşte să ia participaţii în alte întreprinderi păstrându-şi capacitatea de a recupera sumele investite, dacă este cazul.

Diversificarea de redesfăşurare. Într-o situaţie strategică caracterizată printr-o puternică poziţie concurenţială, într-un domeniu de activitate ajuns în etapa maturităţii sau chiar în cea a declinului, diversificarea devine un substitut al creşterii slabe a domeniului de activităţi principal al întreprinderii.

[32] Strategor, *op.cit.*, 2005, pp. 213-217.

Dezvoltarea este pe termen mediu iar alegerea domeniului de diversificare trebuie să ţină seama în mai mare măsură de potenţialul de creştere al noului domeniu de activitate decât de rentabilitatea sa imediată.

În cazul unei strategii de redesfăşurare întreprinderea trebuie să găsească un nou domeniu de activitate, o sursă de creştere şi rentabilitate decât în domeniul de activitate de origine.

Amazon.com este unul din exemplele celebre de diversificare pe baza redesfăşurării în sectorul internet. Amazon.com „cea mai mare librărie din lume", s-a dezvoltat pe bază de ofertă de cărți, pentru ca apoi să-şi extindă activitatea la CD-Room, cadouri etc. Această companie şi-a construit ansamblu resurselor logistice şi organizatorice pe prima sa activitate de distribuitor de cărți: a oferi, ca urmare, altceva decât cărți este mai uşor în măsura în care compania şi-a mobilizat competențele sale şi know-how-uri deja prezente. Dacă, însă o nouă întreprindere ar dori să se lanseze în vânzarea prin internet a CD-Room-urilor la nivel mondial, aceasta ar trebui să suporte costuri mai mari decât Amazon.com care dispune deja de infrastructura necesară[33].

Diversificarea de supraviețuire se regăseşte la o întreprindere cu o poziție concurențială nefavorabilă în profesia sa, în afacerea sa cheie,şi presupune căutarea unui domeniu de activitate într-o nouă profesie, o nouă afacere cheie pentru a ocupa, acolo, un loc bun şi a-şi fixa perenitatea pe un termen cât mai lung. Ținând cont de nivelul scăzut al resurselor de care dispune întreprinderea respectivă, mărimea noii activități va fi redusă şi posibilitățile de reconversie vor avea în vedere utilizarea cât mai mult posibil, a competențelor deținute.

Diversificarea de confortabilitate se referă la întreprinderi care nu se află în niciuna din celelalte trei logici şi care, având o poziție concurențială medie în sectorul lor de activitate principal, poziție dificil de a fi îmbunătățită, se află sistematic în poziție de urmăritor: imposibilitatea de a reuşi într-o logică volum-cost ca urmare a dimensiunii şi a cotelor lor de piață insuficiente şi imposibilității de a se specializa pentru a reuşi într-o logică de diferențiere. Diversificarea, în această situație, are loc, cel mai frecvent în activități învecinate care permit întreprinderii să evite logica strategică fundamentală a sectorului său de activități, logică nefavorabilă

[33] R. Coeurderoy, „*Economie des organisations*", Vuibert, Paris, 2007, p. 76.

acesteia: adăugând o nouă activitate, întreprinderea poate să influenţeze jocul concurenţial şi să reuşească în demersul său datorită combinării diferite a variabilelor strategice cheie ale sectorului de bază, pe o nişe strategică diferită.

Diversificarea de confortabilitate are multe elemente comune cu strategii de diferenţiere, adăugarea unei activităţi conexe profesiei sale tradiţionale, afacerii sale cheie noi, permiţându-i să combată logica de volum, care nu îi este favorabilă.

9.1.4.4. Strategii în funcţie de aportul adus de activitatea adăugată la dezvoltarea problemei strategice

Vectorii activităţii şi diversificarea. Dacă se are în vedere segmentarea strategică, când întreprinderea este considerată diversificată din momentul când este prezentă în mai multe tipuri de domenii strategice de activitate – domeniul strategic de activitate fiind definit prin trei vectori: o gamă de produse sau servicii, o clientelă şi o tehnologie de producţie – atunci prezenţa acestor vectori dă şi situaţii diferite de diversificare, precum:[34]

- *schimbarea produselor,clienţii şi tehnologiile rămânând identice.* Microsoft a creat Excel, după ce a creat Word – a schimbat produsul, dar clienţii au rămas aceeaşi;
- *schimbarea tehnologiilor, produsele şi clienţii rămânând aceiaşi:* băncile propun de mulţi ani e-banking, se adresează aceloraşi clienţi, oferă aceleaşi servicii, dar au schimbat tehnologia: clientul numai trebuie să se deplaseze la ghişeele băncii, el poate să-şi rezolve problemele folosind calculatorul;
- *schimbarea clienţilor, produsele şi tehnologiile rămânând identice.* În sectorul de îmbrăcăminte, marii designeri s-au impus în moda feminină, ca ulterior să lărgească gama lor de îmbrăcăminte în domeniul bărbaţilor;
- *schimbarea produselor şi clienţilor, tehnologiile rămânând aceleaşi.* De mulţi ani, companiile producătoare de automobile au creat şi produse noi, modele destinate unor noi pieţe din ţări emergente. Au făcut acest lucru, folosind know-how-ul şi competenţele lor existente;

[34] R. Coeurderoy, *„Economie des organisations"*, Vuibert, Paris, 2007, p.71.

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- *schimbarea tehnologiilor şi clienţilor, produsul rămânând acelaşi.* Atunci când editurile au decis să lanseze colecţiile în aşa-zisul format „de buzunar", ele au optat pentru o altă tehnologie de producţie decât cea folosită la lucrările broşate, mai costisitoare. Această opţiune a permis editurilor să se adreseze unui nou lectorat, oferindu-i acelaşi serviciu, adică plăcerea de a citi;
- *schimbarea tehnologiilor şi a produselor, clienţii rămânând aceiaşi.* Atunci, când grupul de întreprinderi LVMH a oferit produse de lux de parfumerie, marochinărie, bijuterii, băuturi alcoolice, a vizat aceeaşi ţintă de consumatori, sub mărci diferite.
- *Schimbarea celor trei vectori – a produselor, a tehnologiilor şi a clienţilor.* Sunt situaţii când o întreprindere se dezvoltă într-o nouă activitate, care nu are nicio legătură cu activitatea anterioară. Compania franceză Virgin, de exemplu, era prezentă spre sfârşitul anilor 2000 în sectoare precum transportul aerian, transportul feroviar, băuturi nealcolice gazoase, muzică etc.

9.1.4.5. Metode de măsurare a gradului de diversificare

Funcţie de elementele vectorului care se schimbă, în evaluarea nivelului de diversificare, în intensificarea acesteia se folosesc mai multe metode, principalele fiind:[35]

a. *metoda pe baza cifrei de afaceri.* Nivelul de diversificare se calculează ca raport dintre cifra de afaceri din activitatea principală şi totalul cifrei de afaceri.

Pe baza acestui raport – gradul de intensitate a diversificării întreprinderii – este vorba de aşa-zisa relaţionare, adică proximitatea relaţiilor dintre alţi vizaţi – au fost stabilite patru praguri de diversificare:

- pragul 1 – *Specializare:* întreprinderea realizează mai mult de 90% din cifra de afaceri în aceeaşi activitate (de exemplu, compania Michelin);
- pragul 2 – *Întreprinderi cu activitate dominantă:* un tip de activitate are o parte cuprinsă între 70% şi 95% din cifra de afaceri (de exemplu, compania Boeing);

[35] R. Coeurderoy, *op.cit.*, pp. 72-73.

- pragul 3 – *Întreprinderi cu activități care au legături cu activitatea de bază* –diversificare legată: cuprinde întreprinderile în care un tip de activitate reprezintă mai puțin de 70% din cifra de afaceri, celelalte activități fiind însă legate (de exemplu compania France Telecom);
- pragul 4 – *Întreprinderi cu activități diverse* (diversificare conglomerat): nicio activitate nu depășește 70% din cifra de afaceri, celelalte activități neavând legături cu activitatea principală (de exemplu, compania General Electric).

b. *metoda „Indicele Herfindhal"*; gradul de diversificare se calculează potrivit formulei:

$$G_d=\sum_{i=1}^{n} p_i^2 \text{ unde,}$$

G_d reprezintă gradul de diversificare

p_i- partea activității în totalul activităților măsurate prin cifra de afaceri sau efectivul de salariați ($0<p_i\leq 1$)

Dacă G_d are valoarea 0, întreprinderea este foarte specializată, dacă Gd este aproape de 1, întreprinderea este diversificată.

c. *metoda „Indicele de entropie"*. Gradul de diversificare se determină potrivit formulei:

$$G_d=\sum_{i=1}^{n} p_i^2 \log \frac{1}{p_i^2}$$

Dacă o întreprindere are 20 de tipuri de activități care reprezintă fiecare 5% din cifra de afaceri, atunci G_d este aproximativ 3.

9.2. Crearea unei noi divizii autonome (internal new venture)[36]

Crearea unei noi divizii autonome este o strategie de dezvoltare adoptată de întreprinderi care au competențe ce pot fi folosite și combinate pentru a investi într-o nouă activitate. Prin această formă de diversificare, întreprinderea încearcă să pătrundă pe noi piețe sau să asimileze și să producă noi tipuri de produse, constituind o unitate de

[36] G. Pellicelli, *op.cit.*, p. 353.

producție separată, care are propriile sale obiective şi propriile sale resurse şi liberă de orice legătură organizatorică. Deosebirea față de cea de a patra strategie din matricea lui Ansoff – noi produse pentru noi piețe (diversificare) – constă, în principal, în organizare şi în faptul că aceste inițiative decurg adesea din tehnologii noi. Însă asemenea inițiative trebuie întreprinse de persoane care au capacități antreprenoriale considerabile. Pe altă parte, managementul întreprinderii, în cadrul căreia se creează noua unitate de producție autonomă, trebuie să dea dovadă de flexibilitate pentru a putea manageria eficient noua divizie.

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 10

Modalităţi de creştere externă

Creşterea externă este o modalitate strategică de acţiune ce permite întreprinderii să valorifice oportunităţile de creştere din mediul extern.

Principalele modalităţi de creştere externă sunt prezentate în figura 10.1.

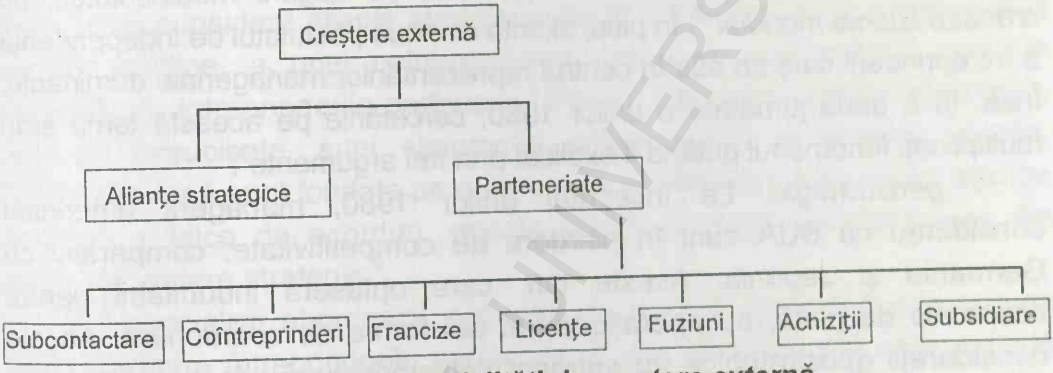


Figura 10.1. Modalităţi de creştere externă

10.1. Alianţele strategice

10.1.1. Noţiunea de alianţă strategică. Caracteristicile alianţelor strategice

Bazate pe interesul comun al părţilor şi pe preocupările fiecăreia dintre acestea, colaborările au ca obiect instituirea de reguli sau partajarea resurselor şi vizează producerea de valoare sau prezervarea acestora.

În loc de a o crea, diversificarea poate distruge valoarea, întrucât costurile de coordonare a noilor unităţi de producţie - costul de organizare- costurile de integrare pot fi superioare beneficiilor legate de diversificare.

Pe de altă parte, diversificarea are preţul ei „ ... face ca afacerea să-şi piardă din concentrare şi conduce la slăbirea puterilor"[1].

[1] Al. Ries, *„Focus: The Future of Your Company Depends on IT"*, N.Y. 1996, p. 273.

BCU "CAROL I" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Una din modalitățile de a crea valoare, fără a suporta costuri deosebite de organizare constă în a încheia un acord cu o altă întreprindere, a încheia o alianță strategică, în vederea desfăşurării unei anumite activități.

Aliațele şi parteneriatele sunt o practică veche cunoscută în toate sectoarele industriale, însă literatura anglo-saxonă, o bună perioadă de timp nu le-a consacrat decât un spațiu redus. Până la mijlocul anilor 1980, colaborarea nu s-a bucurat de o bună reputație. Când nu era asimilată „înțelegerii", ea era considerată,cu uşurință, o salvare incertă pentru întreprinderi slab competitive. *„Aliațele tind să asigure mediocritatea, nu creează lideriat mondial"*[2]. În plus, alianța diminua postulatul de independență a întreprinderii care se afla în centrul reprezentărilor manageriale dominante. Însă, în a doua jumătate a anilor 1980, cercetările pe această temă s-au multiplicat, fenomenul putând fi explicat prin trei argumente[3]:

- *geostrategic.* La începutul anilor 1980, managerii americani considerau că SUA sunt în pierdere de competitivitate, comparativ cu Germania şi Japonia. Aceste țări, care optaseră indubitabil pentru economie de piață, au operaționalizat noi forme de coordonare. Aceste considerații geostrategice au antrenat schimbări profunde de atitudine a autorităților americane în ceea ce priveşte concurența;

- *teoretic,* constituit pe teoria piețelor contestabile[4]. Potrivit acestei teorii, întreprinderile instalate pe o piață pot fi constrânse să adopte un comportament concurențial dacă amenințările întreprinderilor potențial intrate par suficient de puternice. Ori, tocmai aceste amenințări, în măsură mai mare decât structura pieței - monopol, oligopol etc. - ar influența comportamentul întreprinderilor aflate deja pe piață. Acest argument teoretic permite apărarea legitimității acordurilor dintre întreprinderi împotriva acelor care vor fi tentați sa vadă în aceasta o întoarcere la cartelizarea piețelor mondiale;

- *economic.* Mondializarea, de reglementările, accelerarea schimbărilor tehnologice au bulversat, în perioada 1980-1999 un mare

[2] M. Porter, *„Competitive advantage of Nations"*, New York: Free Press, 1990, p. 89.
[3] G. Koenig, *op.cit.*, pp. 186-187.
[4] W. J. Baumol, „Contestable Markets: an Uprising in Theory of Industry Structure", *American Economic Review*, vol. 72, no. 1, March 1982, p. 1.

număr de situaţi existente[5]. Au avut loc o creştere a costurilor fixe şi o consolidare a importanţei factorului timp.

Asupra noţiunii de alianţă strategică, în literatura de specialitate, încă, se mai poartă discuţii.

Pentru unii specialişti, alianţa strategică denumită şi „alianţa competitivă", este privită ca „întreprindere extinsă" sau „constelaţii de întreprinderi"[6], sau ca angajament de colaborare organizaţional care foloseşte resurse şi/sau structuri de guvernanţă de la mai multe întreprinderi existente[7].

Alţii o înţeleg ca stabilire de relaţii mai strânse dintre întreprinderi care s-au pus de acord să colaboreze, ca fuziune sau achiziţii ,,amicale". Unii analişti nu consideră alianţe strategice decât dacă ele duc la crearea unei entităţi juridice, a unei coîntreprinderi, adică a unei entităţi comune distincte de întreprinderile partenere.[8] Pentru alţii, participaţiile minoritare, adesea încrucişate, sunt simptomul indispensabil al acestor alianţe. Indiferent dacă sunt fondate pe o percepţie a intenţiilor partenerilor sau pe aspecte juridice de acorduri, aceste criterii nu sunt satisfăcătoare din punct de vedere strategic.[9]

Alţi specialişti abordează noţiunea de alianţă strategică prin prisma relaţiilor dintre întreprinderile partenere. O alianţă strategică este definită ca „un fel particular de relaţii interorganizaţionale în care partenerii fac investiţii substanţiale în dezvoltarea unui efort de colaborare pe termen lung şi dau o orientare comună obiectivelor lor individuale şi mutuale"[10]. O altă definiţie a unei alianţe strategice este „un parteneriat în care mai

---

[5] K.R. Harrigan, „Joint Ventures and Competitive Strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 9, 1988, p. 141; K. Ohmae, „The Global Logic of Strategic Alliances", *Harvard Business Review*, March-April 1989, p. 143.

[6] R. Norman, R. Ramerez, „Designing Interactive Strategy: From Value Chain to Value Constelation", *Harvard Business Review*, Jul - Aug. 1993.

[7] A. Parkhe, „Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation", *Academy of Management Journal*, no. 36, 1993, p. 794.

[8] H. R. Harrigan, „*Strategies for joint-venture*", Lexington Books, 1985, p. 32.

[9] Strategor, 4 édition, Dunod, Paris 2005, p. 333.

[10] J. Johanson, J. Mattson, „*Strategic adaptation of firms to the European single market- a network approach*" în L.G. Mattson, B. Styme (eds), „Corporate and Industry Strategies for Europe, Ansterdam", Elsevier Publishers, 1991, p. 128.

multe conexiuni profunde se dezvoltă între întreprinderi separate"[11]. După cum se vede, aici se confundă alianțele cu parteneriatele, ceea ce este o mare greşeală.

Deşi natura relațiilor dintre întreprinderile aliate a constituit obiectivul a numeroase studii, aceasta nu a fost adesea rezolvată, în mod univoc, de către principalii specialişti ai domeniului:[12]

- pentru unii[13] alianțele între întreprinderi concurente se aseamănă cu un comportament ocluziv, anulează concurența dintre întreprinderile aliate şi consolidează colectiv situația lor față de mediul înconjurător (alte întreprinderi concurente, furnizori, clienți etc.) şi ar fi forma modernă şi admisă a înțelegerilor;
- pentru alții[14], alianțele dintre întreprinderile concurente rămân în câmpul manevrelor concurențiale şi întrețin, într-o nouă formă, rivalitatea dintre ele. Din acest punct de vedere, alianțele dintre două întreprinderi concurente duc, în general, la slăbirea unei întreprinderi partenere şi la consolidarea celorlalte.

Aceste puncte de vedere au fost criticate de cei care au împărțit alianțele în cele două mari categorii - alianțe între întreprinderi concurente şi alianțe între întreprinderi neconcurente – care susțin că nu toate alianțele dintre întreprinderi concurente sunt *„cârdăşii"* sau toate exacerbează obligatoriu rivalitatea dintre întreprinderile aliate.

Aceştia consideră că, în funcție de apartenența lor la una sau la alta din cele trei categorii, alianțele strategice sunt mai mult sau mai puțin oclusive sau mai mult sau mai puțin concurențiale.[15]

Alianța se mai defineşte ca „un mod particular de relații interorganizaționale în care partenerii fac investiții substanțiale în

---

[11] R. M. Kanter, *„The new alliances: how strategic partnerships are reshaping American Business"*, în H. Sawyer (ed), „Business in a contemporary World", University Press of America, New York, 1988, p. 109.

[12] P. Dussauge, P. Garrette, *„Alliances stratégiques"*, în Y. Simon P. Joffre, *op.cit.*, p. 25.

[13] J. Arndt, „Toward a Concept of Domesticated Markets", *Journal of Marketing* 1979, 3rd Quarter, p. 69; P. Joffre, G. Koenig, *„Stratégie d'entreprise"*, Antimanuel, Paris, Economica, 1985, p. 43.

[14] D. Turcq, *„La tunique de Nessus: les stratégies d'accords internationaux des entreprises japonaises"*, Cahier d'etudes; ESCP, 1985, p. 85.

[15] B. Garrette, P. Dussauge, „Patterns of Strategic Alliances between Rival Firms", *Group Decision and Negociation*, Summer 1995, p. 429.

dezvoltarea, pe termen lung, a unui efort de colaborare şi de orientare comună în obiectivele lor individuale şi mutuale" .[16] Aceste alianţe mai sunt văzute ca parteneriate în care mai multe legături profunde se dezvoltă între întreprinderi separate.[17] În multe cazuri, legăturile dintre două întreprinderi sunt atât de strânse încât graniţele devin mai puţin precise şi este dificil de a discerne unde se termină o organizaţie şi unde începe alta.[18]

Alianţele strategice sunt uniuni dintre mai multe întreprinderi concurente sau potenţial concurente, care aleg să ducă la bun sfârşit un proiect sau o activitate, coordonându-şi competenţele, mijloacele şi resursele necesare, mai curând decât:

- a-şi face concurenţă privind activitatea vizată;
- a fuziona între ele sau a proceda la cesiuni sau achiziţii de activitate".[19] Această definiţie este independentă de structurile juridice folosite pentru a gestiona colaborarea. Într-adevăr, alianţele strategice pot avea la bază diferite forme juridice, de la semnarea unui simplu contract între parteneri până la crearea unei întreprinderi comune (joint - venture). Alegerea dintre aceste structuri diferite este, în general, legată de probleme de management al riscului şi de procesul decizional precum şi de modalităţile de ieşire din alianţă sau de modificare a acordului. Se pare că această definiţie este însuşită de o bună parte din specialiştii domeniului, ea fiind citată, de regulă, în majoritatea lucrărilor de referinţă.

Deşi, în formulare cele mai multe definiţii diferă, ele au totuşi în comun mai multe elemente definitorii: cum ar fi resursele şi lipsa de concurenţă dintre întreprinderile aliate. Aşadar, alianţa strategică constă dintr-un acord de reciprocitate între întreprinderi care-şi păstrează independenţa şi

---

[16] J. Johanson, L. Mattson, *„Strategic adaptation of firms to the European single market - a network approach"*, în Mattson L-G, Styme B (eds), *„Corporate and Industry Strategies for Europe, Amsterdam"*, Elsevier Publishers, 1991, p. 145.

[17] R.M. Kanter, *„The new alliances: how strategic partnerships are reshaping American business"*, in H. Sawyer (ed) „Business in a Contemporary World", University Press of America, N-Y, 1998, p. 84.

[18] R.E. Spekman, K. Sawhney, *„Toward a conceptual understanding of the antendetens of strategic alliances"*, Working poper, Marketing Science Institute, Cambridge, Massachusetts, 1990, p. 53.

[19] B. Garrette, P. Dussauge, *„Les stratégies d'alliance"*, Editions d'Organisation, Paris,1995, p. 28; B. Dussauge, B. Garrete, *„Alliances stratégiques"* in Y. Simon, P. Joffre, *„Encyclopédie de gestion"*, 2e édition, Economica, Paris, 1997, p. 17.

care sunt adesea concurente în alte domenii de activitate, motiv pentru care se mai numeşte şi „alianţă competitivă". Întreprinderile aliate aduc produse complementare, echipamente, capacitate de management şi tehnologii. Întreprinderile, în calitate de membre ale aliaţelor, îşi repartizează costurile, riscurile şi avantajele care decurg din desfăşurarea activităţilor prevăzute în acord. Punând în comun sau schimbând resurse, acest tip de relaţie contractuală permite să se continue jocul concurenţial într-o manieră eficientă. Prin urmare, deşi este un acord de cooperare, alianţa nu înseamnă nicidecum sfârşitul competiţiei. Jocul concurenţial se înscrie într-o durată şi se exercită în cadrul unui proiect comun al partenerilor, care-şi păstrează autonomia.

Aliaţele strategice trebuie definite înainte de toate, prin natura relaţiilor stabilite între întreprinderile componente. Ele sunt intrinsec marcate de ambiguitatea acestei relaţii care combină competiţia cu colaborarea. *Sintetizând, alianţa este o entitate organizatorică în cadrul căreia sunt asociate cel puţin două întreprinderi care, păstrându-şi autonomiile, pun în comun un anumit număr de resurse umane, tehnologice, financiare necesare realizării împreună a unui proiect de cercetare-dezvoltare, asimilare şi producere a unui produs nou, de pătrundere pe o nouă piaţă, însuşire de noi cunoştinţe, ocolire a legilor antitrust etc.,* care nu ar putea fi asumate individual de niciuna din întreprinderile aliate.

Aliaţele au un caracter contractual privind obiectivele sale şi încetează să mai existe atunci când aceste obiective au fost realizate. Funcţionarea unei aliaţe este reglementată de un principiu de omogenizare a capacităţilor respective ale întreprinderilor aliate: absenţa uneia într-un anumit domeniu de activitate (de pe un segment de piaţă) este compensată de forţa altei întreprinderi aliate (care îi va permite să acceadă la segmentul respectiv prin propriile sale canale de distribuţie).

O alianţă nu poate acumula beneficii decât dacă membrii acesteia se înscriu într-o perspectivă „câştig-câştig", ceea ce presupune respectarea strictă a unor reguli de etică şi o încredere reciprocă. Fără aceste două elemente, alianţa este sortită eşecului. În ceea ce priveşte componenta etică, aceasta se referă la focalizarea sinceră pe obiectele alianţei, ca respect faţă de o cartă deontologică care prevede respectarea unor principii imuabile, precum respectul faţă de confidenţialitate şi de loialitate;

încrederea constă în a avea o viziune partajată privind destinul alianței până când aceasta îşi realizează obiectivele. Aceasta înseamnă că alianța nu trebuie să fie afectată cu nimic ca urmare a competiției care există între membrii ei în celelalte activități ale acestora. Literatura oferă exemple edificatoare de alianțe care au respectat aceste principale cerințe ale unei alianțe: companiile Intel şi Microsoft în adaptarea arhitecturilor microprocesoarelor la sistemul de exploatare Windows sau companiile Snecma şi General Motors în fabricarea de motoare sunt exemple edificatoare. Alianța Snecma – General Motors deține recordul de longevitate în pofida tuturor elementelor de complicare proprii oricărei alianțe: culturi diferite (europeană şi americană), clienți antagonişti (Airbus şi Boeing care se acuzau reciproc de a fi sprijinită de propriul guvern prin subvenții).[20]

Alianțele sunt „ambiguitatea cooperare/competiție"[21] de unde şi termenul de coopetiție[22], utilizat frecvent pentru a caracteriza comportamentele strategice care rezultă.

Potrivit competiției, întreprinderile nu trebuie să se focalizeze exclusiv pe comportamente concurențiale clasice; ele trebuie, de asemenea, să-şi creeze oportunități prin cooperare. Întreprinderea concurentă „de ieri" a unei alte întreprinderi, poate, prin urmare, deveni aliatul acesteia „mâine": partenerul de azi al unei întreprinderi poate să se consolideze pe seama acesteia datorită alianței şi să devină un concurent şi mai periculos. Unii specialişti în management consideră alianțele chiar ca o formă deghizată de înfruntare concurențială, când, sub acoperirea de colaborare, una din întreprinderile partenere „se înarmează", deliberat pentru a slăbi o altă firmă parteneră.[23]

Una din principalele întrebări care se pun în cazul încheierii unei alianțe strategice constă în a decide dacă se optează pentru o structură

---

[20] M. Gouali, *„Fusions Acquisitions, Les 3 règles du succes"*, Eyrolles, Éditions d'Organisation, Paris, 2009, pp. 79-80.

[21] Strategor, 2005, p. 333.

[22] A. Brandenburger, B. Nalebuff, *„Co-opetition"*, Currency Doubleday, 2011, p. 32.

[23] Y. Doz, G. Hamel, C. K. Prahalad, „Collaborate with your Competitors and Win", *Harvard Business Review*, Janu. Febr, 1989; D. Turcq, „La tunique de Nessus: les strategies d'accords internationaux des entreprises japonaises", *Cahier d'etudes*; ESCP, 1985, p. 85; E. Mankin, R. Reich, „Joint-venture with Japan Give Away our Future", *Harvard Business Review*, March – Aprilie 1986, p. 78.

contractuală (nonequity) sau capitalistă (equity joint - venture), ştiind că, în cel de al doilea caz, împărţirea capitalului este, de regulă, 50/50, întrucât niciunul din parteneri nu vrea să fie în minoritate faţă de celălalt.

Considerate ca marginale, chiar suspecte mult timp, alianţele fac, în prezent, parte integrantă din strategiile de dezvoltare şi de internaţionalizare a întreprinderilor din întreaga lume. Într-adevăr, întreprinderile nu sunt întotdeauna capabile să facă faţă complexităţii mediului înconjurător global, bazându-se numai pe propriile lor resurse şi competenţe[24]. Pentru a obţine materii prime, know-how, inovaţii, finanţări sau acces la pieţe, întreprinderile pot stabili, mai curând, diferite forme de colaborare, şi, mai puţin, să ia în considerare achiziţiile. Alianţele pot, de asemenea, să consolideze învăţarea şi să experimenteze noi dezvoltări, la un cost inferior celui generat de o creştere internă sau externă[25]. Alianţa cu alte întreprinderi, cea mai mare parte a timpului cu întreprinderi concurente, a devenit o opţiune perfect posibilă atunci când este vorba de a reduce costurile, de a diminua investiţiile, de a accede la tehnologii noi sau de a pătrunde pe noi pieţe. Această formă de colaborare permite un control mai strict asupra managementului şi, în general, permite realizarea de planuri de expansiune potrivit unei extensii globale; de asemenea, evită ca întreprinderile aliate să se opună opţiunilor apreciate avantajoase de către întreprinderile care controlează grupul,dar, pe care acestea nu le împărtăşesc.

Marile întreprinderi au arătat întotdeauna o preferinţă deosebită pentru participări majore. Întreprinderile Westinghause şi Mitsubishi au fost aliate timp de 70 de ani; alianţa dintre Chevron şi Texaco încheiată în 1936 a durat multe decenii.

La începutul secolului al XXI-lea, fiecare din cele mai mari întreprinderi mondiale participau, în medie, la 60 de alianţe sau parteneriate[26]. Unele întreprinderi consideră colaborarea drept crucială pentru viitorul lor. Astfel, compania Merck, care produce produse farmaceutice şi în a cărei cifră de afaceri 38% reprezintă rezultatul unor acorduri interîntreprinderi, a lansat, în rândul managerilor săi, ideea că

---

[24] G. Yip, „*Total Global Strategy*", second edition, Prentice Hall, 2003, p. 82.

[25] W. Kummerle, „Home based and knowledge management in international ventures", *Journal of Business Venturing*, vol. 17, no. 2, 2002, p. 99.

[26] D. Ernst, T. Halevy, „Give alliances their due", *Mckinsey Quarterly*, no. 3, 2002, p. 4.

supravieţuirea grupului constă în parteneriate reuşite[27]. Un număr tot mai mare de manageri ai unor mari întreprinderi recunosc importanţa strategică a alianţelor. Astfel, potrivit unui studiu realizat la sfârşitul anului 2003 de către un cabinet de consultanţă, în care au fost chestionaţi peste 200 de manageri financiari, două treimi din respondenţi credeau că alianţele vor constitui un aspect foarte important sau esenţial al strategiei lor, în următorii trei ani, iar 27% că această situaţie a fost caracteristică ultimilor trei ani.[28]

Având în vedere acest rol, Compania Royal Philips Electronics, care ar fi participat la mai mult de o mie de alianţe, a creat în structura sa organizatorică un „birou al alianţelor", - centru de competenţe în sprijinul diviziilor întreprinderii Philips şi ca un organ de pilotaj al relaţiilor cu douăzeci din cele mai mari întreprinderi partenere. În S.U.A, nevoia de recunoaştere şi de profesionalizare a managerilor alianţelor a determinat gruparea acestora în asociaţii, cea mai importantă fiind Association of Strategic Alliance Professionals – ASAP. Înfiinţată în anul 1999, asociaţia reprezintă interesele ale mai mult de 1800 de profesionişti ai domeniului din întreaga lume.

Într-un studiu[29], în care se compară numărul de acorduri internaţionale încheiate în perioada anilor 1980, se constată o creştere a numărului acestora. Într-un alt studiu,s-a comparat, în prima parte a anilor 1980, numărul acestor acorduri cu alţi indicatori ai mondializării: s-a ajuns la concluzia că numărul acordurilor internaţionale creşte mai puţin rapid decât fluxurile de investiţii directe şi numărul de filiale create. Cu alte cuvinte, importanţa relativă a alianţelor şi parteneriatelor, ca formă de mondializare, s-a redus în anii 1980. Numărul alianţelor încheiate, în anul 2004, era mai mic decât cel din anul 1988. Ponderea alianţelor a rămas limitată în totalul formelor de cooperare (alianţe plus fuziuni şi achiziţii), aceasta reducându-se de la 12% la 8% în perioada 1988-2004.

---

[27] *Le monde*, 6-7 novembre 2005.

[28] CFO Research Services et Price Water- House Coopers, *The CFO's Perspective on Alliances*, May CFO Publishing Corp, 2004.

[29] I. Hagedorn, P. Schakenroad, *„Strategic technology partenering and international corporate strategies"*, in P.W. Beamish, A. Delios, *„Incidente and Propensity of Alliance Formation"*, 1997, p. 91.

Într-un alt studiu[30] pe baza unei analize a 880 cazuri de alianțe, s-a ajuns la concluzia că 40% din aceste alianțe depășeau 4 ani de existență şi că mai puțin de 15% au supraviețuit mai mult de 2 ani. În alt studiu[31] s-a arătat că două treimi din acestea s-au confruntat cu mari dificultăți în primii doi ani de existență şi că această situație era reproşată managerilor aflați în fruntea acestor alianțe[32].

De asemenea, s-a remarcat că sfârşitul unei alianțe nu este sinonim cu dispariția activităților respective; în trei sferturi din cazuri, disoluția unei coîntreprinderi (joint-venture) este înlocuită prin reluarea activități de către una din întreprinderile partenere[33].

Politicile de alianță intervin determinant în structura şi dinamica unui număr redus de ramuri, sectoare, importante ale economiei: în industria automobilelor, în industria aeronautică, în informatică, în telecomunicații, în industria electrică etc., unde strategiile întreprinderilor se definesc la nivel mondial. Aceste sectoare se caracterizează prin importante bariere la intrare, economii de scară, tehnici, tehnologii în evoluție rapidă şi riscuri importante de exploatare. Potrivit unui studiu, s-a apreciat că aceste sectoare, ramuri industriale reprezentau, în anul 1987, 87% din totalul cooperărilor internaționale.

Alianțele nu au, în general, vocația de a acoperi ansamblul activităților întreprinderilor interesate. Ele nu vizează, adesea, decât anumite produse, anumite zone geografice sau anumite funcțiuni. În acest sens, cercetarea-dezvoltarea şi producția sunt domenii privilegiate ale alianțelor, ceea ce confirmă ideea potrivit căreia alianțele sunt cu atât mai uşor de realizat cu cât ele se depărtează de stadiul comercializării[34].

---

[30] K.R. Harrigan, *„Strategic Alliance and Partener Assymetries"*, în F. J. Contractor, P. Lorange (ed), „Cooperative Strategies in International Business Lexington Boocks", 1988, p. 20.

[31] J. Bleeke, D. Ernst, *„The Way to win in Cross – Border Alliances"*, în J. Bleeke, D. Ernst (ed), „Collaborating to compete", Wiley, New-York, 1993, p. 74.

[32] J.P. Killing, *„Strategies for Joint-Venture Succes"*, Praeger, N-Y, 1983, p. 13.

[33] J. Bleeke, *op.cit.*, p. 75.

[34] D. Morris, M. Hergert, „Trends in international collaborative agreements", *Columbia journal of world business*, Summer 1987, p. 15.

10.1.2. Factorii care au influenţat în timp încheierea de alianţe strategice

Factorii care au motivat încheierea de alianțe strategice s-au schimbat de-a lungul timpului. În anii 1970, scopul acestor alianțe se referea la performanțele produselor, alianțele vizau dobândirea de noi tehnologii. În anii 1980, atenția s-a deplasat pe strategii competitive: partenerii încercau sa-şi consolideze poziţiile şi să-şi creeze economii de scară şi de câmp. În sfârşit, în anii 1990, lucrurile s-au schimbat radical. Granițele dintre diferite sectoare au dispărut, iar capacitățile şi competențele au fost considerate ca element fundamental în strategia alianțelor. Poziţiile ocupate de alianțe pe piață nu mai erau suficiente, obiectivul cheie devenind crearea de valoare ca urmare a creării de avantaje concurențiale sustenabile. În tabelul 10.1. se prezintă evoluția acestor factori.

Tabelul 10.1. Factorii care au motivat întreprinderile să încheie alianțe[35]

Anii 1970 *Performanțele produselor*	*Anii 1980* *Poziția în sector*	*Anii1990* *Capacitățile şi competențele*
Producție cu cele mai recente tehnologii →	Construirea poziției în sector →	Acces la noi oportunități printr-un flux constant de inovări
Marketing în afara granițelor naționale →	Consolidarea poziției în sectoare →	Anticiparea întreprinderilor concurente pentru a maximiza crearea de valoare
Vânzări bazate pe performanțele produsului →	Economii de scară şi de anvergură →	Reducerea costurilor unitare sau pe segmente de piață Obținerea de avantaje răspunzând condițiilor care se schimbă şi apariției de oportunități

10.1.3. Relaţia număr de întreprinderi aliat/ capacităţi organizatorice

Dacă numărul de alianțe încheiate de o întreprindere cu aceeaşi întreprindere parteneră este în funcție de încrederea reciprocă care şi-o acordă, iar numărul de întreprinderi partenere dintr-o alianță strategică

[35] V. Harbison, P. Pekar, „*Smart Alliances*", Jossey- Bass, New-York, 1998, p. 84.

depinde de capacitățile organizatorice deținute de acestea, deoarece partajarea resurselor, descentralizarea şi divizionalizarea au un impact pozitiv asupra alianței[36], subcontractarea, dimpotrivă, nu exercită nicio influență semnificativă.

Relația număr de întreprinderi partenere dintr-o alianță strategică şi capacitățile organizatorice deținute de acestea are consecințe strategice importante. Într-adevăr, dacă întreprinderea nu posedă suficiente capacități organizatorice, ea nu poate încheia (sau poate încheia puține) alianțe, apropiindu-se, în această situație, de fuziuni – achiziții[37]. Câmpul său de parteneri este mai limitat: el se reduce la un cerc de cunoştințe. Această situație devine sursă de probleme, când întreprinderea cunoaşte o schimbare tehnologică majoră, obligând-o să se alieze cu întreprinderi partenere din afara câmpului său de referință obişnuit. Lipsa de capacități organizatorice, de experiență în partajarea resurselor, de descentralizare şi de divizionalizare face dificilă dezvoltarea unei rețele de alianțe necesare reînnoirii competențelor. Dispunând de capacitățile organizatorice necesare, întreprinderea poate dezvolta relații cu mai multe întreprinderi partenere, ceea ce îi poate permite să joace un rol central în rețea şi să scoată din aceasta un mare avantaj. Fără asemenea competențe, alianțele se fac cu mai puține întreprinderi partenere, iar firma se va situa la perimetrul grupului.

10.1.4. Obiectivele strategice ale alianţelor

Obiectivele strategice ale alianțelor au constituit subiectul unor largi şi îndelungate discuții în literatura de specialitate.[38]

---

[36] J. L. Arregle, T. Amburgey, T. Dacin, „Le rôle des capacités organisationnelles dans le dévéloppement des reseaux d' entreprises: une application aux alliances", *Finance, Controle, Stratégie,* vol.1 no 1, Mars 1998, p. 7.

[37] Ibidem, p. 21.

[38] F. J. Contractor, P. Lorange, *„Why Should Firms Cooperate: The Strategy and Economic Basis for Cooperative Ventures",* în F. Contractor, P. Lorange (eds), „Cooperative Strategies in International Business", Lexington, Mass: Lexington Books, 1988, p. 3; R. Gulati, „Alliances and Networks", *Strategic Management Journal*, 38, p. 85; F. J. Hennart, „The Transactions Cost Theory of Joint Ventures: An Empirical Study of Japanese Subsidiares în the United States", *Management Science*, 37, 1991. p. 483; B. Kogut, „Joint Ventures: Thoretical and Empirical Perspectives", *Strategic Management Journal*, 9, 1988, p. 319; R. Osborn, J. Hagedoorn, „The Instituonalization and

Alianțele strategice au două obiective principale:

- operaționalizarea unui proces sau a unei activități pe o bază autonomă, confruntându-se cu concurența altor întreprinderi angajate în aceeaşi activitate;
- punerea în comun, într-o modalitate definitivă şi la nivelul ansamblului activităților întreprinderilor, a totalității resurselor de care acestea dispun.

Obiectivul strategic general al întreprinderilor partenere într-o alianță constă ca, unindu-şi resursele, să creeze valoare într-o modalitate în care fiecare din aceste întreprinderi nu ar reuşi acționând independent. Crearea de valoare se referă la procesul de combinare a capabilităților şi resurselor întreprinderilor partenere în vederea îndeplinirii unei sarcini comune care are potențialul de a produce bani sau alte beneficii pentru întreprinderile respective. Însă, valoarea percepută de către fiecare din întreprinderile aliate nu trebuie să fie aceeaşi, fiecare întreprindere aliată trebuie să obțină un anumit avantaj din participarea la alianță şi care trebuie să fie opțiunea preferată. De exemplu, obiectivele strategice ale companiei General Motors pentru joint-venture NUMMI cu Toyota a cuprins accesul automobilelor de mic litraj şi de înaltă calitate pe piața SUA şi accesul la tehnologia de fabricație Toyota. Obiectivele strategice ale companiei Toyota au fost însă altele, mult diferite de cele ale celeilalte întreprinderi aliate. Prima aşteptare a companiei Toyota rezultată din producția de automobile în SUA, era că joint - venture va oferi companiei oportunități de a face posibilă înțelegerea mediului de producție american. Astfel, întreprinderile partenere ale alianței nu apreciau în mod obligatoriu la fel relația lor, ele considerând-o ca un mijloc de a-si realiza scopurile individuale. Caracteristica generală care uneşte obiectivele unei alianțe constă în aceea că ele țintesc îmbunătățirea poziționării strategice a întreprinderilor față de întreprinderile rivale[39].

Discutate individual, întreprinderile au adesea obiective strategice concurente, atunci când încheie alianțe. Cu toate acestea, în alianță trebuie să existe o congruență sau un consens vizibil.

Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Network", *Academy of Management Journal*, 40, 1997, p. 261; M. E. Porter, M. B. Fuller, „*Coalition and Global Strategy*", în M. E. Porter (ed) „*Competition in Global Industries*", Boston Mass: Harvard Business School Press, 1985, p. 315.

[39] Kogut B, *op.cit.*, p. 319.

Alianțele strategice urmăresc o serie de obiective specifice, principalele fiind:[40]

1. *Obținerea unor economii de scară* prin unirea activităților economice, precum: aprovizionarea cu materii prime, materiale, producția, marketingul, distribuția.[41]

2. *Reducerea riscului şi susținerea stabilității.* Alianțele pot fi o opțiune atractivă pentru proiectele mari şi cu risc, deoarece nicio întreprindere aliată nu suportă întregul cost al activității comune. Riscurile şi profiturile se împart proporțional cu contribuțiile.

3. *Legitimitatea*[42]. Întreprinderile caută să găsească întreprinderi partenere pentru a fructifica reputația acestora. Acest obiectiv poate fi prevalent atunci când întreprinderile mici caută să stabilească relații de cooperare cu întreprinderi mari şi atunci când întreprinderile încearcă să intre pe piețe internaționale. Un partener local poate oferi legitimitatea necesară întreprinderilor care nu sunt familiarizate cu condițiile locale, care nu cunosc bine aceste condiții.

4. *Obținerea accesului la cunoştințele sau abilitățile altor întreprinderi* pentru a performa într-o activitate, atunci când există asimetrii între întreprinderi. Acest beneficiu este considerat ca fiind unul din principalele accese dorite. Folosind alianțele pentru a pătrunde pe piețe străine sau pentru a aduce produse străine pe piețe locale, întreprinderea are acces la resurse care nu i-ar fi accesibile dacă ar încerca acest lucru singură. Întreprinderea poate să dorească o nouă tehnologie în afacerile sale principale şi să obțină acces la aceasta prin alianță[43].

---

[40] F. J. Contractor, „*Contractual and Cooperative Form of International Business*: Toward Unifited Theory of Model Choice", *Management International Review*, 1990, 30(1), p. 31; A. C. Inkpen, „Strategic Alliances", in, A. M. Rugman, T. L. Brewer (ed.) „*The Oxford Hand Book of International Business*", Oxford University Press, 2001, p. 405.

[41] C. M. Grimm, H. Lee, K. G. Smith, „*Strategy as Action, Competitive Dynamics and Competitive Advantage*", Oxford University Press, 2006, p. 232.

[42] C. Oliver, „Detrerminants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions", *Academy of Management Review*, 1990, 15(2), p.241; R. Gullati, „Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repetated Ties for Contractual Choice in Alliances", *Academy of Management Journal*, 1995, 38, p. 85.

[43] M. E. Porter, M. B. Fuller, *op.cit.*, în M. E. Porter (ed) „Competition in Global Industries", Boston Mass: Harvard Business School Press, 1985, p. 315.

Costul potenţial al alianţelor strategice trebuie, de asemenea, avut în vedere ca obiectiv al acestor alianţe. *În primul rând*, este vorba de costul de coordonare a intereselor specifice, adesea divergente[44]. *În al doilea rând,* expertiza proprie şi accesul la pieţe sunt transferate întreprinderilor aliate, alianţele având potenţialul necesar creării de concurenţi. *În al treilea rând*, pot crea o poziţie adversă în tratative atunci când o firmă parteneră a cucerit o cotă disproporţionată din valoarea de alianţă.[45]

Unii economişti consideră ca insuficientă fundamentarea formării alianţelor numai pe baza celor patru obiective strategice, întrucât fiecare din obiectivele respective poate fi realizat alegând acorduri organizatorice sau modalităţi alternative.[46]

Unul din argumentele aduse în sprijinul acestei afirmaţii îl constituie teoria costurilor tranzacţionale, propusă de O. E. Williamson.[47] Aşa cum se ştie, argumentul lui O. Williamson este că întreprinderile organizate ierarhic vor înlocui piaţa prin tranzacţii, în situaţiile când piaţa bunurilor intermediare este ineficientă. Ineficienţa creşte când există o incertitudine privind venitul sau valoarea tranzacţiei - un înalt nivel al specialităţii obiectivelor- şi când este dificil de a crea stimulente corespunzătoare de performanţă pentru fiecare parte din tranzacţie.

Teoria costurilor tranzacţionale, pusă la baza alianţelor strategice, poate să explice de ce o întreprindere preferă o alianţă opţiunii de dezvoltare internă sau externă - fuziuni şi achiziţii.

Bazată pe perspectiva costurilor tranzacţionale, teoria internaţionalizării apreciază că, de regulă, corporaţiile multinaţionale, care urmăresc maximizarea profitului, tind să folosească subsidiarele proprietate integrală în vederea realizării obiectivelor lor strategice.

---

[44] J. P. Killing, „Strategies for Joint Venture Succes", Praeger, 1983, p. 28; J. P. Killing, „How to Make a Global Joint Venture Work", *Harvard Business Review*, 60, 1982, p. 120.

[45] G. Hamel, „Competition for Competence and Inter-Partney Learning Within International Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, 12 (special), 1991, p. 83; A.C. Inkpen, P.W. Beamish, „Knowledge, Bargaining Power and International Joint Venture Stability", *Academy of Management Review*, 22, 1997, p. 177.

[46] P. J. Buckley, M. Cason, „An Economic Model of International Joint Venture Strategy", *Journal of International Business Studies*, 27, 1996, p. 849.

[47] O. E. Williamson, „*Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implicational*", N-Y; Free Press, 1975; O. E. Williamson, „The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach", *American Journal of Sociology*, 87 (3), 1981, p. 548.

Întreprinderile multinaționale dispun şi oferă rețele de distribuție a cunoştințelor şi au grijă ca disiparea informațiilor către întreprinderile competitoare să nu se producă uşor. Folosind, însă, teoria costurilor tranzacționale, se ajunge la argumentul că piața nu este în măsură să pună laolaltă, în mod adecvat, resursele şi capacitățile tacit relevante. Alianțele strategice sunt preferabile întreprinderilor multinaționale când dificultățile tranzacționale de oportunism, de rationalitate limitată, de incertitudine şi de condiționare de un număr mic de concurenți pot fi eficient rezolvate în cadrul alianțelor[48]. De asemenea, alianțele reduc costurile de tranzacționare şi de coordonare a tranzacțiilor pe piață.[49] În special, o alianță poate fi mai curând un mijloc mai rapid de stabilire a unei poziții competitive, decât o dezvoltare pe cale internă. Din anii 1998-2000 telecomunicațiile sunt un bun exemplu, de sector cu o evoluție rapidă a tehnologiilor.

Teoria costurilor tranzacționale oferă un element economic rațional în explicarea formării alianțelor strategice şi a superiorității acestora în anumite situații specifice. Însă, trebuie spus că perspectiva costurilor tranzacționale este, într-o oarecare măsură, restrictivă, deoarece omite multe probleme de comportament şi implică, de asemenea, o analiză economică uşor manevrabilă la împrejurări în înțelegerea relațiilor de cooperare.

10.1.5. Tipologiile alianțelor strategice

Chiar dacă s-ar adopta o definiție restrictivă, fenomenul alianțelor este cuprins într-o mare varietate care reflectă avantaje, inconveniente, limite, riscuri, logici şi motivații diferite. Acest lucru este confirmat de multiplele tipologii propuse de diferiți specialişti în management.

Alianțele pot fi clasificate potrivit mai multor criterii.

În ceea ce priveşte natura activelor aduse în alianță şi obiectul activității desfăşurate, alianțele strategice se împart în: alianțe active, alianțe integrate conjunct şi alianțe complementare. (figura 10.2.).

---

[48] P.W. Beamish, J.C. Branks, „Equity Joint Venture and the Theory of the Multinational Entreprise", *Journal of International Business Studies,* Summer 1964, p.1.

[49] J.H. Dunning, „Reapprasing the Electric Paradigm in an Age of Alliance Capitalism", *Journal of International Business*, 26, 1995, p. 461.

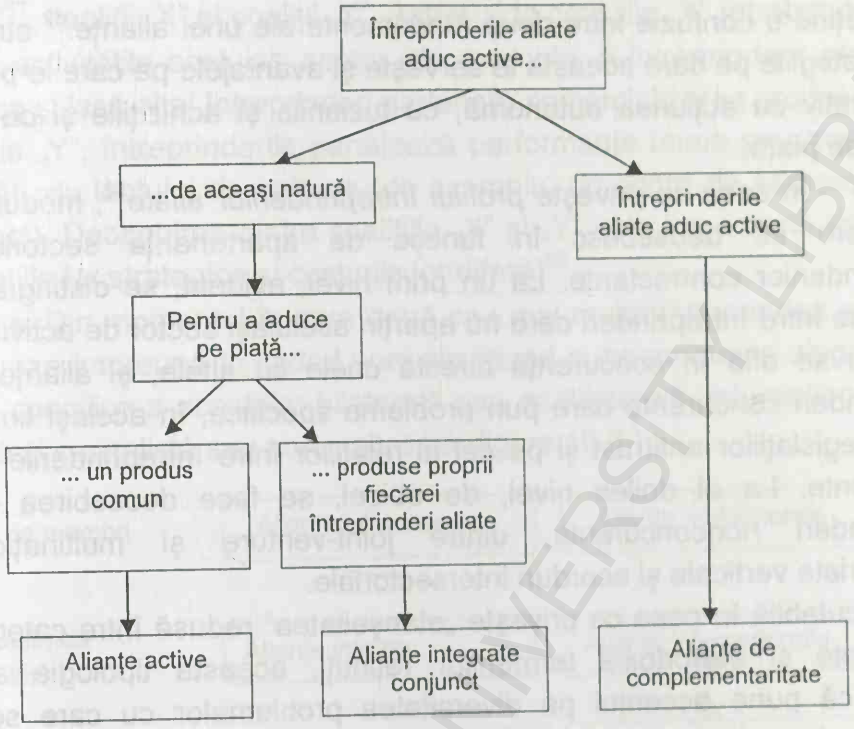


Figura 10.2. Configuraţia alianţelor strategice în funcţie de natura resurselor aduse şi a obiectului activităţii[50]

În ceea ce priveşte *obiectivele urmărite* de întreprinderile partenere se deosebesc trei tipuri de alianţe: de cooptare, de cospecializare, de învăţare/apropiere. Potrivit logicii lor de a crea valoare. *„... partenerii caută să dobândească o mai bună poziţie strategică şi capacităţi concurenţiale sporite prin cooptarea de întreprinderi concurente sau complementare; încearcă să-şi conjuge resursele prin cospecializare, pentru a-şi deschide accesul la noi pieţe şi de a-şi crea sau urmări oportunităţi pe care nu ar putea să le sesizeze singure; fie, în sfârşit, contează pe alianţe pentru că, în acelaşi timp, să umple lacunele în ceea ce priveşte competenţele şi pentru a dobândi noi cunoştinţe"*[51]. Oricât de utilă ar fi această clasificare,

[50] P. Dussauge, B. Garrette, „Aliances stratégiques, mode d' emploi", *Revue Française de Gestion*, sept. – oct. 1991.

[51] Y. Doj, G. Hamel, *„L'avantage des alliances, Logiques de création de valeur"*, Dunod, Paris, 2000, p. 43.

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

ea întreține o confuzie între două fundamente ale unei alianțe:[52] strategia sau strategiile pe care aceasta le serveşte şi avantajele pe care le procură comparativ cu acțiunea autonomă, cu fuziunile şi achizițiile şi cu / sau relația de piață.

- În ceea ce priveşte *profilul întreprinderilor aliate*[53], modurile de cooperare se deosebesc în funcție de apartenența sectorială a întreprinderilor contractante. La un prim nivel, evident, se disting:alianțe încheiate între întreprinderi care nu aparțin aceluiaşi sector de activitate şi care nu se află în concurență directă unele cu altele, şi alianțe între întreprinderi concurente care pun probleme specifice, în acelaşi timp, pe planul legislațiilor antitrust şi pe cel al relațiilor între întreprinderile aliate concurente. La al doilea nivel, de obicei, se face deosebirea dintre întreprinderi nonconcurente, dintre joint-venture şi multinaționale, parteneriate verticale şi acorduri intersectoriale.

Discutabilă în ceea ce priveşte „etanşeitatea" redusă între categoriile identificate şi eterodoxia termenilor reținuți, aceasta tipologie având meritul că pune accentul pe diversitatea problemelor cu care se pot confrunta întreprinderile partenere ale unei alianțe.[54]

- *Domeniul de cooperare* poate fi limitat la un stadiu al lanțului de valoare comun întreprinderilor aliate sau poate include mai multe stadii pentru realizarea unui proiect comun (de exemplu, alianța PSA- Mitsubishi pentru trimiterea pe piață a unui nou 4x4); sau a mai multor proiecte (de exemplu, alianța Renault - Nissan). De asemenea,poate viza un segment strategic deja ocupat de una din întreprinderile partenere sau un segment strategic nou, cel puțin pentru una din aceste întreprinderi.
- *Contribuțiile* care pot fi de aceeaşi natură sau, de natură diferită sunt folosite de unii specialişti la clasificarea alianțelor. Chiar mai multe tipologii pun accentul pe acest criteriu. Există cooperare de similitudine şi de diferență[55], acorduri unilaterale şi bilaterale[56], alianțe „link" şi alianțe

[52] O. Meier ş.a. *„Gestion du Changement"*, Dunod, Paris, 2007, p. 14.

[53] G. Garrette, P. Dussauge, *„Les Stratégies d'Alliance"*, Les Éditions d'organisation, Paris, 1995, p. 81.

[54] O. Meier, ş.a. *„Gestion du changement"*, Dunod, Paris, 2007, pp. 15-17.

[55] P. Joffre, G. Koenig, „Stratégie de Coopération et d'Alliances Inter-Entreprises", *Enseignement et Gestion*, no. 31, automne 1984, p. 67.

„scale"[57], coaliţii „X" şi coaliţii „Y". Astfel „...în coaliţiile „X" întreprinderile îşi împart activităţile aceluiaşi sector (de exemplu, o întreprindere parteneră produce şi lasă altei întreprinderi partenere comercializarea produsului). În coaliţiile „Y", întreprinderile partajează performanţa uneia sau mai multor activităţi ale lanţului de valoare (de exemplu, un acord de comercializare conjunct). Deosebirea dintre coaliţiile „X" şi „Y" este importantă deoarece motivaţiile lor strategice şi costurile lor diferă"[58].

- Din momentul în care două sau mai multe întreprinderi au decis să lucreze împreună în cadrul unei alianţe se pune problema alegerii unei *forme specifice* a acesteia: bilaterală sau multilaterală, internaţională sau internă şi capitalistă sau noncapitalistă (figura 10.3.).

Număr de membri	Alianţe bilaterale	Alianţe multilaterale
Naţionalitatea membrilor	Alianţe interne	Alianţe internaţionale
Dimensiunea capitalistă	Alianţe noncapitaliste	Alianţe capitaliste

Figura 10.3. Diferite forme de alianţe[59]

- O alianţă se defineşte, *în primul rând*, prin numărul de întreprinderi implicate. Aceasta se poate referi la minimum două întreprinderi, ceea ce reprezintă marea majoritate a alianţelor care se formează în lume. Însă, alte alianţe implică un număr mai mare de întreprinderi. Acestea sunt calificate drept „consorţium" şi sunt prezente în sectoare de activitate în care întreprinderile caută să impună un standard tehnologic ansamblului pieţei sau să producă un efect de dimensiune pe

---

[56] T. M. Jorde, D.J. Teece, „Competition and cooperation: striking the right balance", *California Management Review*, 1989, p. 25.

[57] J. F. Hennart, A transaction cost theory of equity joint -venture, *Strategic management journal*, vol. 9, 1988, p. 361.

[58] M. Porter, M. Fuller, Coalition and Global Strategy în: Competition in Global Industries, Porter M.E (ed) *Harvard Business School Press*, 1989, p. 336.

[59] F. Brulhart, G. Guieu, P-X. Meschi, *„Les 7 points clés de la croissance de l'entreprise. Avec la Méthode des Cas"*, Eyrolles, Éditions d'Organisation, 2008, p. 116.

care acestea nu l-ar putea obține acționând singure. Astfel, sectorul de echipamente de telecomunicații este obiectul alianțelor dintre întreprinderile furnizoare de sisteme de exploatare şi întreprinderile producătoare de telefoane mobile, al căror obiectiv este impunerea unui standard de platformă de programe de calculator - software. Alianța dintre, pe de o parte, compania Google cu sistemul său de exploatare Android şi, pe de altă parte, Companiile HTC, Sony Ericsson, LG, Samsung şi Motorola a stat la baza formării a numeroase consorții în acest sector. Transportul aerian este un alt exemplu de sector de activitate propice formării de consorții; este cazul Skyteam, care implică, în jurul alianței dintre companiile Air France – KLM, mai mult de 10 întreprinderi de transport aerian, obiectivul urmărit fiind facilitarea expansiunii internaționale a întreprinderilor de transport aerian *via code-sharings.*[60]

În al doilea rând, o alianță se defineşte în raport de originea geografică a partenerilor. O alianță internă este formată, exclusiv, din întreprinderi din aceleaşi țări. O alianță internațională este formată din întreprinderi din țări deferite. O consecință a globalizării piețelor este multiplicarea alianțelor internaționale care reprezintă, în prezent, marea majoritate a alianțelor care se formează în lume.

În al treilea rând, o alianță se distinge şi prin implicațiile sale în ceea ce priveşte investițiile în active şi în capitaluri (dimensiunea capitalistă) sau care nu are implicații (dimensiunea noncapitalistă). Coîntreprinderea (joint-venture) este exemplu de tip de alianță capitalistă. Această formă de alianță este cea mai formalizată, deoarece dă loc creării unei întreprinderi noi. Există, însă, şi alianțe noncapitaliste, acelea care nu implică investiții în active şi capitaluri. Aceste alianțe sunt numeroase şi pot acoperi diferite funcțiuni ale întreprinderii (acorduri de C&D sau de producție) sau au formă de francize sau de producție sub licențe. Spre deosebire de coîntreprinderi, aceste alianțe nu duc la crearea unei noi întreprinderi şi sunt, prin urmare, mai puțin formalizate.

În timp ce numeroase studii statistice demonstrează marea diversitate a modalităților de cooperare dintre întreprinderi, unii autori de lucrări din domeniul managementului strategic au crezut că pot propune o metodă universală pentru a manageria alianțele strategice. Practica a infirmat

[60] Idem.

aceste încercări, a demonstrat că metodele adaptate la un caz nu pot fi aplicate în alte cazuri.

• Cercetările făcute de specialişti în managementul strategic au evidenţiat trei mari tipuri de categorii de alianţe strategice cu caracteristici contraste pentru care se recomandă să se elaboreze soluţii specifice[61]. Cea mai citată şi aproape unanim recunoscută clasificare a alianţelor este cea care le împarte în: alianţe complementare, alianţe de co-integrare şi alianţe de pseudo-concentrare[62].

Clasificarea se bazează pe două criterii: contribuţiile aduse alianţei de către fiecare întreprindere aliată: input-urile şi output-urile alianţei (figura 10.4.).

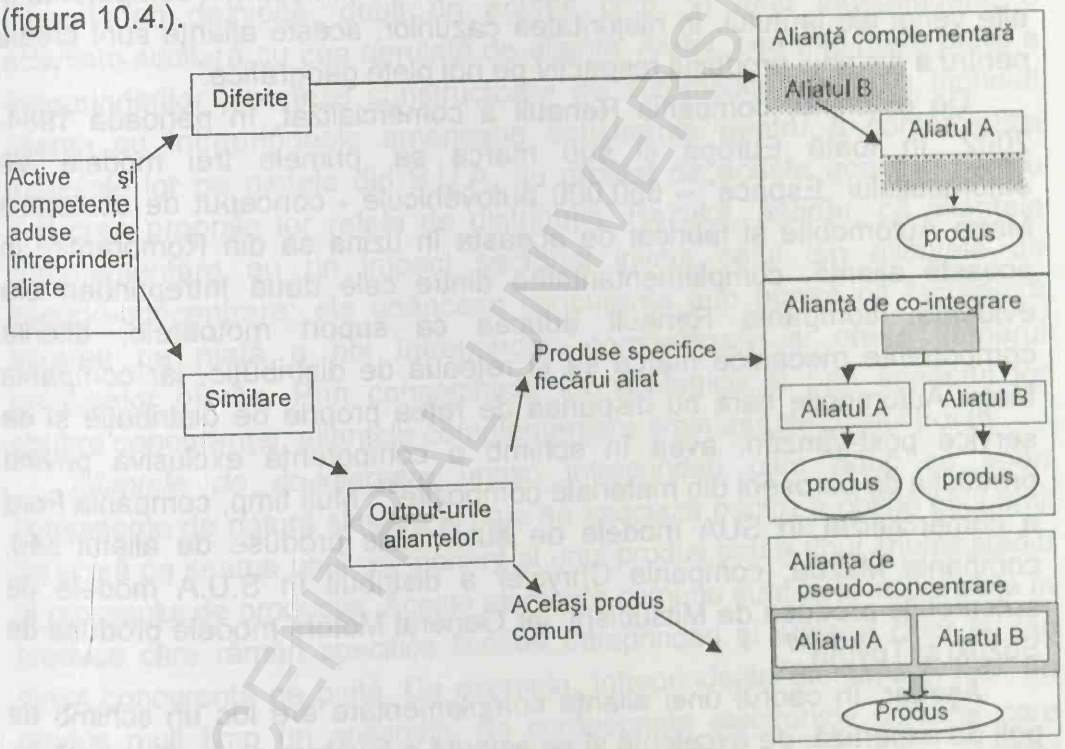


Figura 10.4. Cele trei tipuri principale de alianţe între întreprinderi concurente[63]

---

[61] P. Dussauge, B. Garrette, *„Cooperative Strategy"*, Wiley, 1989, p. 81.

[62] B. Garrette, *„Les alliances stratégiques"*, Éditions d'Organisation, 1995 p. 15, P. Dussauge, B. Garrette, *„Alliances strategiques"* în Y. Simon, P. Joffre (ed) „Encyclopédie de gestion", Economica, 1997, pp. 25-32; B. Garrette, P. Dussauge, *„Les stratégies d'alliances"*, Les Éditions d'Organisations, Paris, 1995, p. 18.

[63] P. Dussauge, B. Garrette, *Alliances stratégiques*, în Y. Simon, P. Joffre, ed, în *„Encyclopédie de gestion"* 2e ed., Economica, Paris, 1997, p. 26.

La baza acestei clasificări se află analiza unui eşantion de 200 de alianţe încheiate între întreprinderi concurente din toate regiunile lumii.

Alianţele complementare, numite şi alianţe de cospecializare, asociază, de regulă, numai două întreprinderi de dimensiuni diferite, ale căror competenţe şi contribuţii sunt de natură diferită şi se bazează pe combinarea lanţurilor de valoare şi adesea sunt limitate la comercializarea, de către una din întreprinderile aliate, a unui tip de produs aflat în fabricaţia curentă a celeilalte întreprinderi partenere. De-a lungul lanţului de valoare, una din întreprinderile aliate poate avea o experienţă superioară în unele verigi, dar poate fi mai puţin competentă în alte verigi ale lanţului. În majoritatea cazurilor, aceste alianţe sunt create pentru a distribui produsul respectiv pe noi pieţe geografice.

De exemplu, compania Renault a comercializat, în perioada 1984-2002, în toată Europa şi sub marca sa, primele trei modele ale automobilului „Espace" – 850.000 autovehicule - conceput de compania Matra Automobile şi fabricat de aceasta în uzina sa din Romorantin. În această alianţă, complementaritatea dintre cele două întreprinderi era evidentă; compania Renault aducea ca suport motoarele, diferite componente mecanice marca sa şi reţeaua de distribuţie, iar compania Matra-Automobile care nu dispunea de reţea proprie de distribuţie şi de service post-vânzări, avea în schimb o competenţă exclusivă privind producţia de caroserii din materiale compozite[64]. Mult timp, compania Ford a comercializat în SUA modele de automobile produse de aliatul său, compania Mazda; compania Chrysler a distribuit în S.U.A modele de automobile produse de Mitsubishi, iar General Motors modele produse de Suzuki şi Toyota[65].

Aşadar, în cadrul unei alianţe complementare are loc un schimb de poli de expertiză, de excelenţă şi se asigură o învăţare comună bazată pe expertiza fiecărui membru al alianţei.

În alianţele complementare fiecare întreprindere aliată îşi asumă responsabilitatea pentru sarcinile legate de competenţele pe care le are.

Pentru a încheia o alianţă complementară este necesar ca produsul adus de o întreprindere aliată să nu fie direct concurent cu produsele întreprinderii aliate care-l comercializează, aceasta neavând niciun interes

[64] G. Johnson, ş.a., *op.cit.*, 2008, p.436.
[65] Strategor, 2005, p. 348.

să faciliteze intrarea în alianţă a unei întreprinderi concurente direct. Aceasta este motivul pentru care aceste alianţe se încheie între întreprinderi ale căror produse sunt foarte diferenţiate sau între întreprinderi prezente pe pieţe distincte. Compania Renault a acceptat să distribuie automobilul Espace pentru că acest produs nu era comparabil cu niciunul din gama sa de produse.

În ceea ce priveşte consecinţele strategice ale alianţelor complementare, contrar celorlalte tipuri de alianţe dintre întreprinderi concurente, s-a constatat, în general, că una din întreprinderile aliate se consolidează în detrimentul celorlalte[66]. S-a observat, că una din aceste întreprinderi dezvoltă, după un anumit timp, în mod independent, o activitate similară cu cea derulată de alianţă. Astfel, cea mai mare parte a întreprinderilor japoneze constructoare de automobile, care au încheiat alianţe cu întreprinderile americane concurente pentru a comercializa modelele lor pe pieţele din S.U.A, au profitat de aceste acorduri pentru a-şi crea propriile lor reţele de distribuţie. Rezultă, aşadar, că alianţele complementare au un impact sectorial invers celui din alianţele de pseudo-concentrare; ele adâncesc concurenţa prin aceea că facilitează intrarea pe piaţă a noi întreprinderi competitoare şi cresc numărul produselor oferite. Prin consecinţele lor strategice şi prin impactul lor asupra concurenţei, alianţele complementare amintesc de „Calul troian".

Alianţele de co-integrare unesc întreprinderi care aduc ca aport competenţe de natură similară şi care se asociază pentru a obţine economii de scară pe seama unui component al unui produs sau a unui anumit stadiu al procesului de producţie. Aceste elemente comune sunt apoi încorporate în produse care rămân specifice fiecărei întreprinderi şi adesea chiar îşi fac direct concurenţă pe piaţă. De exemplu, întreprinderile Siemens şi IBM au produs mult timp un ansamblu de componente electronice comune care intrau în componenţa unor echipamente informatice, comercializate separat de cele două întreprinderi. Întreprinderile Volkswagen şi Renault au produs împreună, o perioadă de timp, cutii de viteză automatizate, folosite apoi de către cele două întreprinderi în producerea diferitelor modele din gamele lor respective de automobile.

---

[66] P. Dussauge, B. Garrette, *„Evolutions et issues des alliances entre firmes concurrentes"*, 3e, Conférence de l'Association internationale de management stratégique (AIMS), Lyon, 13 mai 1994.

Aceste alianțe sunt frecvent limitate la C&D şi/sau la producție şi nu au ca obiectiv pătrunderea pe noi piețe geografice. Întreprinderile asociate au, de regulă, dimensiuni comparabile, sunt întreprinderi cu poziții concurențiale echivalente, produc rezultate echilibrate pentru toate întreprinderile alianței şi nu au efecte foarte semnificative asupra poziției strategice acestora. Ele sunt, mai frecvent, întâlnite în industria de automobile şi în informatică.

Alianțele de co-integrare sunt adesea, în mai mare măsură, decât celelalte tipuri de alianțe, întrerupte înainte de realizarea integrală a proiectului comun. Chiar atunci când proiectul este realizat integral, întreprinderile partenere optează rar pentru a-l reînnoi. Aceasta se explică prin dificultățile de management cu care se confruntă frecvent aceste alianțe: economiile de scară şi câştigurile realizate nu sunt suficiente pentru a compensa problemele inerente trecerii de la un proiect la mai multe. Divergențele dintre parteneri, care apar progresiv cu privire la stabilirea exactă a elementelor componente ce urmează să fie produse sau la tehnologiile ce trebuie dezvoltate, pot duce, în situațiile cele mai grave, la o ruptură a alianței înainte de termenul prevăzut inițial în acord.

Alianțele de pseudo-concentrare sau *suplimentare* asociază întreprinderi care concep, produc şi comercializează un tip de produs comun şi se bazează pe obținerea unei mase critice. Ele cumulează forțele mai multor întreprinderi – îndeosebi, în termeni de cotă de piață, în vederea obținerii unei vizibilități şi unei credibilități care să permită consolidarea şanselor de succes ale unui proiect. Proiectul se referă la întreprinderi care doresc să-şi unească resursele şi competențele similare, pentru a depăşi un prag de rentabilitate sau o dimensiune critică. În acest sens, un exemplu este proiectul european Airbus: fiecare dintre membrii acestei alianțe puteau să proiecteze, să producă şi să comercializeze un avion, fără a recurge la o alianță; însă, participând la proiect în comun, se asigură o deplasare mai rapidă pe curba de experiență, o putere de negociere superioară cu furnizorii şi debuşee mai mari pe lângă companiile de transport aerian, acoperind aşadar, întregul lanț de valoare – C&D, producție şi comercializare – aceste întreprinderi fiind egale în ceea ce priveşte pozițiile concurențiale. În cazul avionului Airbus, alianța este deci organizată pe baza repartizării sarcinilor între întreprinderile aliate: compania British Aerospace proiectează şi produce aripile, iar

compania EADS produce fuselajul şi asigură ambalarea finală a avionului. La fel, avionul Concorde, în prezent scos în exploatare, a fost asamblat, produs şi comercializat de către întreprinderile Sud-Aviation şi British Aricraft Corporation.

Alianţele suplimentare sunt, de asemenea, folosite pentru a impune norme industriale, îndeosebi, în industria produselor electronice de larg consum. Un exemplu este alianţă dintre întreprinderile Sony, Apple, Hitachi, LG, Sharp, TDK, Samsung, Mitsubishi, Panasonic, Thomson şi Sun creată pentru a impune DVD Blu-ray, în 2005, în dauna standardului concurent HD – DVD propus, până la abandonarea acestuia, în 2008, de către Toshiba, Microsoft, Intel, Sanyo, NEC şi Acer[67].

În tabelul 10.2, se prezintă obiectivele urmărite şi efectele asupra concurenţei dintre ele.

Tabelul 10.2. Problemele principale, evoluţia probabilă şi unele recomandări privind managementul strategic al diferitelor tipuri de alianţe[68]

	Alianţe de cointegrare	Alianţe de pseudo-concentrare	Alianţe complementare
Probleme principale	- Pierdere de eficacitate - Obsolescenţă	-Specializare înclinată - Pierdere de competenţe	- Cursuri de învăţare -Consolidarea unei întreprinderi partenere în detrimentul altei întreprinderi
Evoluţie probabilă	- Inerţie - Restructurare - Impact slab asupra poziţiei concurenţiale a întreprinderilor partenere /concurente	- Rotirea rolurilor întreprinderilor partenere - Concentrare în forma necesară	- Reluarea activităţi de către una din întreprinderile partenere - Impact puternic asupra poziţiei concurenţiale a întreprinderilor partenere/ concurente
Recomandări	- Limită a duratei - Prevederea încă din start a clauzelor de ieşire din alianţă bine precizate -Vizarea permanentă a excelenţei operaţionale	- Crearea unui portofoliu din alianţe cu mai multe întreprinderi partenere - Pregătirea unei eventuale concentrări a sectorului	- Identificarea competenţelor ce trebuie dobândite şi a competenţelor ce trebuie protejate - Învăţarea şi difuzarea de noi competenţe în întreprindere - Prevederea încă din start a clauzelor de ieşire bine precizate (opţiuni de cumpărare)

[67] G. Johnson s. a. *op.cit.*, p. 436.
[68] Strategor, *op.cit.*, 2005, p. 358.

Aceste alianțe sunt, în mod deosebit, întâlnite în industria aerospațială, deoarece întreprinderile din acest sector, în pofida dimensiunii lor, mari, ar putea face față cu greu fiecare independent amplificării efortului de C&D cerut şi costului mare al investițiilor necesare producției.

Având în vedere că fiecare din cele trei forme de alianțe strategice are obiective distincte şi antrenează consecințe foarte diferite privind concurența dintre ele, abordarea trebuie să fie specifică în ceea ce priveşte strategiile şi managementul.

Tipologia alianțelor strategice permite înțelegerea dinamicii şi anticipării evoluției acestora în funcție de categoria căreia aparțin. Pe această bază, au fost formulate recomandări privind managementul strategic al fiecăruia dintre aceste tipuri de alianțe (figura 10.5).

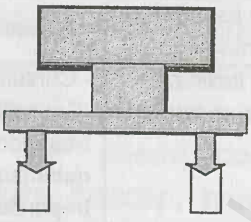
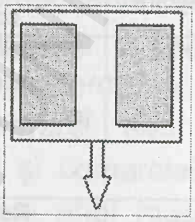
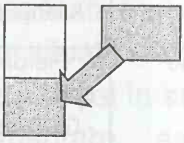
	Alianță de cointegrare	Alianță de pseudo-concentrare	Alianță complementară
			
Obiective	Efecte de talie asupra unui anumit stadiu izolat al procesului de producție	Efecte de talie asupra produsului complet, comun întreprinderilor aliate	Valorificarea complementarității contribuțiilor
Efecteasupra concurenței	Concurența poate rămâne frontală	Concurența este neutralizată şi se transformă în rivalități interne	Concurența directă este evitată prin diferențiere
Exemple	- Motor V6 PRV - Societatea franceză de mecanică - Programul Eurêka -MPI - Siemens-IBM	- Airbus - ATR - Elicoptere Europene	-Matra-Renault Espace -Gm-Toyota -ATT-Olivetti -Thomson-JVC -Roussel-Uclaf-Takeda

Figura 10.5. Tipurile de alianțe strategice, obiectivele urmărite şi efectele lor asupra concurenței[69]

[69]Strategor, *op.cit.*, 2005, p. 353

• Alianţele strategice se mai clasifică în: alianţe simetrice şi alianţe asimetrice.[70]

Alianţele simetrice se încheie între întreprinderi asemănătoare – aceleaşi domeniu strategic de activitate, aceeaşi dimensiune, aceeaşi cultură etc. Alianţa dintre companiile Toyota şi General Motors este considerată alianţă simetrică, deoarece companiile respective au aproape aceeaşi mărime şi aceleaşi lanţuri de activităţi şi partajează acelaşi domeniu de activitate.

Atunci când întreprinderile sunt foarte diferite şi mai ales când sunt inegale ca mărime, *alianţa* este *asimetrică*. De exemplu, o mare întreprindere producătoare de produse farmaceutice şi mai multe întreprinderi mici şi mijlocii de cercetare – dezvoltare în domeniul medicamentelor, care provin din ţări diferite, formează o alianţă asimetrică, în care persistă o relaţie ierarhică, fiind cunoscută autoritatea întreprinderii mari asupra IMM. Alianţele asimetrice sunt frecvente în sectorul biotehnologiilor.

10.1.6. Portofoliul de alianţe

De-a lungul timpului, o întreprindere poate să încheie mai multe alianţe, mai mult sau mai puţin articulate, unele cu altele. Uneori, ele sunt, în cel mai bun caz, redundante sau, în cel mai rău caz, concurente unele cu altele. Unele nu mai au obiect, dar continuă să beneficieze de un anumit număr de resurse. Altele, dimpotrivă, sunt strategice, dar lipsite de orice resurse pentru a le asigura dezvoltarea. Cu alte cuvinte, aceste alianţe sunt gestionate individual de către întreprindere, iar contribuţia lor la performanţa globală este departe de a fi optimă. În asemenea situaţie, se pune problema coordonării acestor alianţe, a managementului acestora în cadrul unui portofoliu. Logica portofoliului de alianţe, în aceste situaţii, este următoarea: „Gestionarea unui portofoliu de alianţe [.....] este un proces dinamic de evaluare, de restructurare a alianţelor existente şi de formare a noi alianţe. *În primul rând*, managementul portofoliului de alianţe trece printr-o identificare a contribuţiilor respective ale fiecărei alianţe la obiectivele de însuşire de cunoştinţe, de evaluare a sinergiilor, dar, şi a concurenţei dintre alianţe şi a unei ierarhizări a alianţelor. *În al doilea rând*, este vorba de a aloca investiţiile în funcţie de rezultatele din etapa

[70] M. Coté, ş.a., *op.cit.*, p. 209.

precedentă, de a privilegia anumite alianțe şi de a dizolva altele. *În al treilea rând*, este vorba de reînnoirea portofoliului, introducând în cadrul acestuia noi alianțe şi noi întreprinderi partenere"[71].

Această logică se operaționalizează folosind o matrice de evaluare a fiecărei alianțe pe baza a două criterii: contribuția la obiectivele strategice ale întreprinderii şi sinergiile, sau complementarităților cu celelalte alianțe. (figura 10.6)

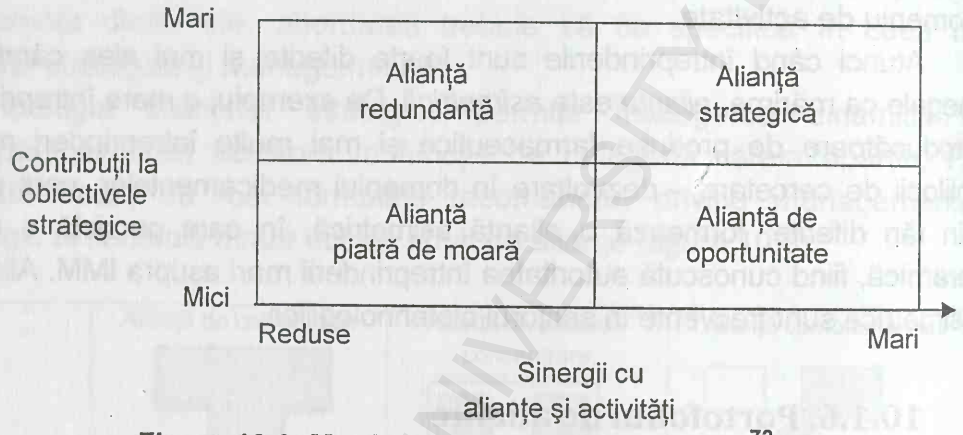


Figura 10.6. Matricea portofoliului de alianțe[72]

Caracteristicile celor patru tipuri de alianțe sunt:[73]

- *Alianțele strategice,* contribuie substanțial la realizarea obiectivelor strategice ale întreprinderii. Ele se articulează cu alte activități şi alianțe ale întreprinderii inițiatoare, cu acele cu care există numeroase sinergii. Aceste alianțe trebuie privilegiate la nivelul alocării resurselor, iar evoluția lor trebuie urmărite atent de către întreprindere inițiatoare.

- *Alianțele redundante* se află în concurență cu alte alianțe şi activități ale întreprinderii inițiatoare. Dacă se pune problema dizolvării alianței redundante, răspunsul nu vine însă automat, de la sine. În toate cazurile, acest tip de alianțe nu mai beneficiază de investiții importante din partea întreprinderii inițiatoare.

- *Alianțele de oportunitate* contribuie puțin la realizarea obiectivelor strategice ale întreprinderii inițiatoare. Ele au fost create pentru a sesiza o

[71] P. X. Meschi, „*Gérer un portefeuille d'alliances de connaissances*", în L. Dibiagio, P-X. Meschi, „*Le management dans l'économie de la connaissance*", Pearson, 2010, p. 143.
[72] F. Brulhart,. *op.cit.*, p. 129.
[73] Ibidem, pp. 128-129.

oportunitate de dezvoltare a unei noi pieţe sau a unui nou produs. Principala lor motivare este de natură operaţională (producţia). Pentru a evita alocarea de către întreprinderea iniţiatoare a mai multor resurse decât cele necesare, ciclul de viaţă al acestui tip de alianţă trebuie urmărit cu mare atenţie.

- *Alianţele „piatră de moară"* nu contribuie la obiectivele strategice ale întreprinderii iniţiatoare şi se află adesea în situaţie de concurenţă sau de redundanţă cu alte alianţe. Acest tip de alianţă este adesea la sfârşitul ciclului de viaţă. Întreprinderea iniţiatoare trebuie să-şi pună problema desfiinţării acesteia şi de înlocuire eventual cu o altă alianţă.

10.1.7. Motivele pentru care întreprinderile încheie alianţe

Principalele motive, pentru care întreprinderile concurente formează alianţe sunt:[74]

- *pentru a beneficia de sinergii, de experienţă şi de economii de scară.* Unindu-şi forţele într-o anumită activitate întreprinderile aliate pot beneficia de experienţă, de sinergii şi de economii de scară, rezervate, în general, grupurilor mai mari de întreprinderi, fără, însă, a se dizolva total într-o entitate mai vastă şi fără a-şi pierde definitiv autonomia lor strategică.

- *pentru a concepe, asimila şi a lansa pe piaţă produse noi.* Alianţa dintre companiile Renault şi Peugeot, de exemplu, a avut ca obiectiv realizarea unei cutii automate de viteze.

- *pentru a delimita precis teritoriul de cooperare* încă din momentul încheierii acordului. Spre deosebire de achiziţii şi fuziuni,care au, adesea, inconvenientul de a antrena fie diversificări nedorite, fie crearea unor ansambluri de mărime excesivă, alianţele strategice permit valorificarea sinergiilor dintre parteneri, delimitând foarte precis domeniul de colaborare, ceea ce constituie un avantaj foarte important, comparativ cu celelalte două forme de dezvoltare strategică – fuziunile şi achiziţiile. Dacă fuziunile au inconvenientul că antrenează diversificări nedorite sau duc la crearea unor ansambluri de dimensiuni mari, în alianţe, dimpotrivă, teritoriul cooperării poate fi delimitat, cu precizie, încă din start. Toate

[74] Întocmit după: Strategor, 2005, pp. 339-344; O. Meier ş.a. *„Management du changement"*, Dunod, Paris, 2007, pp. 24-25.

activitățile care nu sunt vizate de alianță pot fi uşor separate de conținutul alianței pentru a evita o diversificare excesivă a activităților comune.

Delimitarea precisă a teritoriului cooperării înseamnă, în acelaşi timp, posibilitatea de a o lărgi treptat, pas cu pas, în sensul dezvoltării progresive a acesteia. Aşa se explică faptul că, din alianțele reuşite se nasc noi alianțe mai mici între aceleaşi întreprinderi care îşi consolidează astfel legăturile.

- *pentru a învăța.* Alianța este vector de învățare inter-întreprinderi „Firmele....consideră fiecare alianță ca o fereastră deschisă către competențele partenerilor lor. Ele folosesc alianța pentru a transforma competențe şi a le difuza sistematic în cadrul propriei lor organizații"[75]. Alianțele creează posibilități de învățare şi de transfer de competențe între întreprinderile aliate. Cuplat cu obiectivul strategic de acces la cunoştințele şi aptitudinile întreprinderii partenere, motivul de „a învăța" reprezintă un obiectiv logic al formării unei alianțe.

Alianța este o platformă pentru învățarea organizațională, întrucât îi oferă întreprinderii posibilitatea de a avea acces la cunoştințele întreprinderii partenere. Prin împărțirea executării sarcinii alianței, prin rezolvarea problemelor şi ca urmare interdependența mutuală, prin urmărirea, observarea activităților desfăşurate şi prin rezultatele obținute de alianță, întreprinderile aliate pot învăța una de la alta.

Potrivit unui studiu efectuat, timp de cinci ani, asupra unui număr de 15 alianțe strategice, s-a ajuns la concluzia că una din forțele majore care determină cât de mult câştigă o companie în urma unei alianțe strategice este abilitatea sa de a învăța de la întreprinderile partenere de alianță.[76]

Într-o alianță, întreprinderea trebuie să încerce să învețe de la întreprinderile partenere de alianță, pentru ca apoi să folosească util în propria întreprindere cunoştințele noi dobândite. Pentru ca acest lucru să fie posibil, se recomandă ca toți salariații operativi să fie bine informați cu privire la punctele forte şi punctele slabe ale întreprinderilor partenere şi

---

[75] Y. L. Doz, G. Hamel C. K. Prahalad, „Collaborate with your competitors and win", *Harward Business Review*, vol. 67, no.1., 1989, p.134.

[76] K. Ohmae, „The Global Logic of Strategic Alliances", *Harvard Business Review*, 1989 March- April, p.143; T. W. Roehl, J. F. Truitt, „Stormy Open Marriage Are Better", *Columbia Journal of World Business*, Summer 1987, p.87.

să înţeleagă cum, prin dobândirea unor noi aptitudini, poziţia competitivă a întreprinderii lor va fi susţinută.

Spre deosebire de alte contexte de învăţare, formarea unei alianţe reduce riscul risipirii rapide a cunoştinţelor.[77] Nimeni nu neagă că învăţarea realizată in colaborarea cu partenerul poate fi o sursă puternică de progres. Însă, nu toate întreprinderile se mobilizează cu aceeaşi energie faţă de acest obiectiv. Beneficiul potenţial al învăţării depinde de accesibilitatea cunoştinţelor care, în cazul de faţă, depinde de atitudinea partenerilor, facilitatea cu care acestea pot fi explicitate şi deci transmise, capacitatea de însuşire a celor care învaţă şi mai ales, de intenţia de a învăţa. S-a constatat că, în anii 1980, întreprinderile occidentale au avut tendinţa de nu a vedea în alianţe, decât un mijloc de a evita unele investiţii,[78] în timp ce întreprinderile japoneze le-au apreciat, mai ales, ca ocazii de a învăţa.[79]

În fiecare caz, în care o companie japoneză se impunea în alianţă ca fiind mai puternică decât întreprinderile sale partenere americane şi vest-europene, compania japoneză a făcut eforturi mari pentru a învăţa. Pe de altă parte, în anii 1980, puţine întreprinderi americane şi europene mult timp au lăsat impresia că vor să înveţe de la întreprinderile japoneze; ele tindeau, mai curând, să considere alianţa numai ca un instrument de împărţirea costurilor sau a riscurilor, decât ca o oportunitate de a învăţa cum fac afaceri potenţialii lor competitori.[80]

Ulterior, a devenit de notorietate publică, faptul că, prin aliantele lor cu întreprinderile concurente japoneze, întreprinderile americane producătoare de automobile au învăţat, în anii 1980, metodele de management industriale (just in time, calitatea totală etc.) – care se aflau, la baza superiorităţii automobilelor japoneze. În acelaşi timp, întreprinderile japoneze au învăţat, datorită aceleaşi alianţe, cum să producă şi să vândă produsele lor în S.U.A., cea ce le-a permis să se implementeze autonom acolo.

---

[77] W. W. Powell, „Hybrid Organizational Forms", *California Management Review*, 30, 1987, p. 67.

[78] G. Hamel, I. L. Doz, C.K. Prahalad, „Colaborate with Your Competitors and Win", *Harvard Business Review*, Ian-Feb 1989, p. 134-135.

[79] Idem.

[80] G. Hamell, I. L. Doz, CK. Prahalad, *op.cit.*, p. 133.

Alianțele sunt un mijloc de învățare foarte performant atunci când se accede la competențe nondisponibile pe piață. Se ştie că anumite know-how-uri nu pot fi transferate din diferite motive, nici chiar atunci când se semnează contracte de transfer de tehnologie sau când sunt deplasate anumite persoane cheie.

Paradoxal, alianțele facilitează mai mult învățarea comparativ cu fuziunile şi achizițiile. Achizițiile au tendința de a reduce diferențele de competențe dintre întreprinderile partenere, diferențe care trebuie înțelese şi trebuie să dureze, dacă se doreşte ca învățarea să fie posibilă, tocmai pentru a integra întreprinderea achiziționată în întreprinderea cumpărătoare şi în sistemele acesteia.

Pentru ca învățarea să fie valoroasă, cunoştințele dobândite dintr-o alianță trebuie să fie difuzate în întreaga întreprindere. Managerii implicați într-o alianță trebuie să fie antrenați, în mod deosebit, în educarea colegilor lor din întreprindere în legătură cu aptitudinile partenerilor lor de alianță.

- *pentru a-şi construi o poziție de „bine informat" pe principalele piețe.* Se consideră că întreprinderile multinaționale pot avea succes, pe termen lung, dacă-şi consolidează prezența pe trei piețe principale: Europa, America de Nord şi Japonia. Alianța strategică este o armă eficace pentru a investi rapid pe piețele cele mai importante.[81]

- *pentru a se proteja împotriva întreprinderilor concurente mai puternice*, alianța strategică fiind folosită cel mai frecvent. Alianțele strategice permit întreprinderilor concurente mai slabe să formeze coaliții care le ajută să restabilească echilibru de forță în cadrul sectorului. Exemplul consorțiului Airbus este edificator în acest sens: alianța dintre constructorii aeronautici din Franța, Germania, Regatul Unit al Marii Britanii şi Japonia a permis industriei aeronautice europene să supraviețuiască, în pofida dominării mondiale a companiei americane Boeing, consolidată prin achiziționarea companiei McDonnell Douglas. Un alt exemplu, de o asemenea alianță, este alianța dintre companiile IMB, Motorola şi Apple care şi-au unit tehnologiile pentru a rivaliza în sistemele de operare pentru calculatoare şi în microprocesoare, răspunzând astfel alianței dintre Microsoft şi Intel. Mai poate fi menționat acordul încheiat

[81] K. Ohmae, *„The Mind of Strategist"*, Penguin, N-Y. 1983, p.76.

între companiile DEC şi Apple, în 1988, pentru a lupta cu compania IBM pe plan comercial.

- *pentru a putea să exercite o opţiune de cumpărare sau de vânzare.* Orice alianţă creează, implicit sau explicit, opţiunea pentru fiecare întreprindere aliată de a abandona proiectul în favoarea unei întreprinderi partener sau, dimpotrivă, să continue singură aceeaşi activitate în viitor. Acest mecanism de opţiune este, în mod deosebit, clar precizat în acordurile privind coîntreprinderile, când partenerii se înţeleg de la început, asupra clauzelor de ieşire din alianţă, care specifică în ce condiţii fiecare întreprindere parteneră poate să vândă părţile sale sau să cumpere părţile altor întreprinderi partenere. Datorită acestui mecanism de opţiune, alianţele pot deveni instrumente de operaţionalizare ale unei strategii corporative, în contextul unei mari incertitudini.

La aceste motive se mai adaugă şi altele, nu mai puţin importante.[82]

- *pentru a cuceri poziţii de lideriat pe piaţă.* Unindu-şi forţele, două sau mai multe întreprinderi pot obţine şi deţine un avantaj asupra întreprinderilor concurente. Întreprinderile Toshiba, Siemens şi IMB au colaborat pentru a concepe şi produce 25-Megabiţi D-RAM, reunind cincizeci de ingineri şi folosind un sistem de comunicare high-tech pentru accesul comun la toate datele şi la toate informaţiile furnizate de program.

- *pentru a stabili standarde mondiale de produs.* Exemplul alianţei dintre companiile Philips şi Sony este edificator. Aceste companii au antamat un program comun de cercetare – dezvoltare şi de lansare a unui CD, pentru care au elaborat un standard. Pentru a-şi atinge acest obiectiv, compania Philips şi-a unit activitate sa de C&D cu compania Sony, asigurându-şi, pe această cale, un aliat puternic şi creând, în acelaşi timp, o puternică descurajare pentru alte întreprinderi concurente japoneze. Alianţa a dat, sub formă de licenţă, cu costuri mici unor întreprinderi productive, tehnologia de citire a CD-Room pentru a răspândi folosirea produsului. Aşadar, pentru a-şi impune tehnologia ca standard, o firmă trebuie să încheie alianţe cu întreprinderi concurente şi cu clienţi, cât mai repede posibil, pentru a crea externalităţi (magnetoscop, DVD, console de jocuri, de exemplu).

- *pentru a reduce costurile, în general, şi de cercetare-dezvoltare, îndeosebi.* Schimbarea tehnologiilor este foarte rapidă şi pentru a face faţă

[82] G. Pellicelli, *op.cit.*, pp. 368-370.

acestui proces sunt necesare investiții considerabile de resurse şi capacități, pe care o singură întreprindere le posedă rar şi care nu este interesată să investească în totalitate. Atunci când, de exemplu, tehnologia digitală a început să amenințe pelicula tradițională în sectorul aparatelor foto, după ce a suferit un total eşec, încercând să inoveze folosind propriile resurse, compania americană Eastman Kodak a încheiat o alianță cu rivala sa cea mai puternică, compania japoneză Fuji Photo Film şi cu trei întreprinderi producătoare de aparate foto – Canon, Minolta şi Nikon, împreună cu care, investind trei miliarde de dolari, au creat Advanced Photo Syistem.

- *pentru a crea sau ocoli bariere la intrare,* când întreprinderea are un handicap pentru a pătrunde pe o piață sau trebuie să se asocieze pentru a dobândi un avantaj concurențial sau pentru a-l menține, împiedicând accesul, la acesta, altor alianțe. Punerea la punct de către alianță a unei norme comune constituie o barieră la intrare. Este, de exemplu, cazul normei comune pe piața THDV numerică.

- *pentru situații de interdependență nonconsensuală,* când întreprinderile aliate vizează gestionarea acestor situații de interdependență concurențială (înțelegere) sau verticală (realizarea de angajamente reciproce).

Nu trebuie neglijate nici următoarele motive:[83]

- *pentru a-şi acoperi nevoile de competențe.* Atunci când o firmă trebuie să-şi completeze capacitățile sale prin know-how-uri de piață, fixate într-un loc anume (handicap geografic), dificil de imitat şi de dobândit sau are un handicap de mărime (dimensiune minimă neatinsă, cotă de piață insuficientă pentru a putea rentabiliza o investiție) se poate face apel la o alianță.

- *pentru a reduce eventualele pierderi în cazul unor proiecte incerte şi riscante.* Dacă există îndoială privind perenitatea operației ce trebuie realizată (datorită unui risc politic, unei incertitudini tehnice sau comerciale), cu un nivel de impact foarte ridicat, în cazul când riscul se produce („risk pooling" sau „risk spreading") alianța strategică vine în sprijinul întreprinderilor partenere.

[83] O. Meier ş.a. *„Gestion du changement",* Dunod, Paris, 2007, p.24.

- *pentru a cuceri noi piețe.* Alianța dintre companiile British Airways şi America Airlines este un exemplu edificator.

Întreprinderile mai încheie alianțe şi pentru faptul că acestea sunt un mijloc:

- *de a se elibera de puterea unui client* (de exemplu, acordurile între întreprinderile cu care cooperează o întreprindere producătoare de automobile pentru a se elibera împreună de tutela cumpărătorului lor puternic de părți componente). În anul 1982, douăzeci şi cinci de întreprinderi subcontractante pentru compania Peugeot au creat o filială comună, Nordoubs Industrie, care a avut ca obiectiv îmbunătățirea performanței fiecăreia, şi a se elibera de tutela puternicului lor cumpărător.[84]

- *de a urma dezvoltarea internațională a celor mai importanți clienți ai lor* (de exemplu, aliațele încheiate între marile cabinete de audit au acest obiectiv);

- *de a fi ultima posibilitate de a rămâne în cursă* (de exemplu, situația companiei British Leyland în momentul încheierii acordului cu compania japoneză Honda).

10.1.8. Regulile ce trebuie respectate pentru ca alianţa să aibă succes

Pe baza experienței, societățile de consultanță în management au formulat unele reguli ce trebuie respectate pentru ca o alianță să aibă succes:[85]

- *Întreprinderile aliate trebuie să fie puternice, fiecare să adauge forțe.* O alianță alcătuită din două întreprinderi, din care una are o poziție slabă, va fi dominată de întreprinderea aliată care este mai puternică, ceea ce va duce la eşec.
- *Alianța să producă valoare pentru fiecare din întreprinderile aliate.* Nu este suficient să se profite de experiența întreprinderilor aliate; este necesar să crească capacitățile alianței.
- *Angajamentul partenerilor trebuie să aibă un caracter decisiv.* Dimpotrivă, o implicare disimetrică a acestora, incapacitatea

[84] Le Monde Affaires, 5 mars, 1988.

[85] G. Pellicelli, *op.cit.*, p. 370, V. Harbison, P. Pekar, „*Smart Alliances*", Jossey, Bass, N-Y, 1998, p. 32.

persoanelor detaşate de a dezvolta un sentiment de apartenenţă vizibilă la structura comună sunt factori de eşec.[86] Indivizii sunt aceia care fac sau nu să funcţioneze colaborarea.

- *Să existe o intenţie strategică clară.* În cazul unor motivaţii diferite, ele trebuie făcute compatibile; trebuie asigurată compatibilitatea ambiţiilor întreprinderilor aliate. O colaborare nu funcţionează dacă nu este reciproc avantajoasă. Aşteptările trebuie să fie compatibile atât în ceea ce priveşte conţinutul, cât şi orizontul de timp al colaborării. Dacă însă, aşteptările converg în mod constant, atunci se poate face apella o modalitate mai formală, de exemplu, fuziunea.[87]
- *Să existe un formalism bine stăpânit.* Este necesar ca fiecare întreprindere parteneră să se preocupe de asigurarea unor garanţii formale pentru a avea succes. Este de dorit a se asigura un echilibru între două preocupări:[88] Prima constă în a stabili, încă de la început, unele puncte esenţiale: modalităţile de a angaja resurse, protecţia competenţelor distinctive şi mecanismele formale de control. A doua preocupare se referă la evitarea unei formalizări sau unei precizări contractuale excesive, obiectivul fiind de a menţine o suplete suficientă.
- *Să existe un management vigilent.* Atunci când o întreprindere intră într-o alianţă strategică, este rezonabil să aibă în vedere că vor surveni conflicte şi că trebuie să se pregătească pentru a le soluţiona. Pe lângă soluţiile centrate pe jocul actorilor (recurgerea la un arbitru, găsirea unui aranjament) este necesar să se acorde atenţie investiţiilor relaţionale preventive şi rezolvării precoce a tensiunilor. Dezvoltarea unor relaţii cordiale cu omologii lor de către membrii întreprinderilor vizate de colaborare este un exemplu de investiţie preventivă. Aceste bune relaţii facilitează rezolvarea problemelor care apar. Eliminarea precoce a tensiunilor se poate

---

[86] F. Wacheux, *„Processus organisationnels et jeux d'acteurs à l'oeuvre dans les alliances entre firmes"*,Thèse Université Paris IX Dauphine, 1993, p.419.

[87] R. Hag, *„Alliances and Co-Evolution. Insights from the Banking Sector"*, Palgrave, 2005, p.89.

[88] M. Ingham, „L'apprentissage organisationnel dans les coopérations", *Revue française de gestion*, no 97, 1994, p.115.

realiza modificând sistemele de interacţiune, fie prin multiplicarea contactelor la cel mai înalt nivel dintre manageri, fie pe bază de acord, înlocuind responsabilii de proiect.[89] Indiferent de soluţia care se adoptă, importantă este eradicarea problemelor înainte ca ele să ia proporţii.

- *Să se dispună şi de o veritabilă autoritate*. Atunci când, în pofida măsurilor de precauţiune luate privind tensiunile în interiorul alianţei, a apărut o problemă managerii trebuie să evite o altă capcană – compromisul de facilitate. Pentru aceasta este necesar ca aceştia să dispună de o reală autoritate, ceea ce este dificil, în cazul când colaborarea nu dispune de o veritabilă identitate organizaţională. Un exemplu concludent în acest sens, este modul în care identitatea unui consorţiu a răspuns într-o situaţie marcată de exigenţe contradictorii. Managementul GIE, ca organ al Airbus Industrie şi care avea sarcina de a coordona colaborarea dintre întreprinderile partenere, cerea menţinerea repartizării sarcinilor adoptată la A-300 şi A-310, şi la proiectul A-320, propunere pe care majoritatea partenerilor de alianţă a refuzat-o mult timp, temându-se că astfel îşi vor pierde capacitatea de a proiecta şi produce un avion în totalitate. GIE, consolidând identitatea organizaţiei, guvernele implicate au găsit mijlocul de a formula un răspuns satisfăcător exigenţelor percepute iniţial drept contradictorii.[90]

Un management constructiv al contradicţiilor proprii colaborărilor presupune:[91]

- multiplicarea mijloacelor de acţiune ale întreprinderii, prezervând capacitatea acesteia de control strategic;
- evitarea inconvenientelor compromisurilor inevitabile şi împiedicarea diminuării beneficiilor alianţei de către costurile de coordonare;
- satisfacerea intereselor personale ale întreprinderii, favorizând în acelaşi timp, dezvoltarea unui proiect colectiv;

---

[89] Ibidem, p. 118.

[90] R-A. Thiétart, G. Koenig, „Programmes aérospatiaux: la stratégie de l'organisation mutuelle", *Revue francaise de gestion*, mars – mai 1987, p. 42..

[91] P. Joffre, G. Koenig, *„Gestion stratégique – L' entreprise, ses partenaires – adversaires et leur univers"*, Litec, 1992, p. 68.

- formarea unei viziuni pe termen lung, fără a înregistra, pe termen scurt, performanțe inacceptabile. Colaborarea dintre Siemens și Texas Instruments (TI) a eșuat, deoarece structura descentralizată a companiei TI a făcut ca managerii cu probleme de cooperare să nu se mai intereseze pe termen lung.
- valorificarea complementarităților[92].

- *Acordul trebuie să aibă o structură flexibilă.* Nu există structură optimală: o structură 50-50 permite paritatea formală a puterii, dar poate paraliza managementul alianței.
- *Să nu existe un risc al absorbției partenerilor mai slabi de către cel mai puternic.* Cea mai mare parte a acestor riscuri are ca origine faptul că relațiile dintre întreprinderile concurente sunt ambigue, deoarece combină rivalitatea și cooperarea. Cele mai importante riscuri sunt:[93]
  - pierderea confidențialității anumitor informații;
  - pierderea unor factori cheie de succes;
  - lipsa stabilității acordului dintre parteneri în ceea ce privește repartizarea sarcinilor; în acest sens, exemplul Airbus este elocvent. Majoritatea partenerilor nu revendica o cotă mai mare din volumul total de muncă, ci încredințarea altor sarcini. Nu era vorba de conflict de interese individuale, ci de un conflict dintre interesul GIE și interesul majorității membrilor alianței;
  - dezacord în ceea ce privește împărțirea responsabilităților în caz de eșec, sau a beneficiilor, în caz de succes.

În practică se mai ia în considerație și regula celor 4 I[94]:

- *infezabilitatea:* sigur, nu există pe piața nicio întreprindere de achiziționat sau o cumpărare este interzisă prin lege.
- *investiții posibile*: pentru a-și păstra flexibilitatea, întreprinderea are totdeauna posibilitatea ulterioară de a investi.
- *indigestibilitate*: absorbția unei alte întreprinderi pare mai dificilă pe plan tehnic și cultural.

---

[92] R. M. Kanter, *„When Giants Learn the Dance"*, 1989, p. 168.
[93] T. Bertrand, ș. a. *op.cit.*, p.103.
[94] I. I. Reuer, *„L'art de la stratégie"*, Les Echos, 30 mars 2000.

- *informaţie asimetrică:* se cade de acord să se protejeze informaţiile de ambele părţi, informaţii care vor fi folosite inevitabil în caz de achiziţie.

Respectarea parcurgerii unui număr de etape în formarea alianţelor este o condiţie a obţinerii succesului acestora:[95]

- mai întâi, este imperativ ca alianţei să i se confere realizarea unuia sau a mai multor obiective. Alianţa necesită o definire clară a obiectivelor care au fost stabilite de către întreprinderile aliate. Definirea obiectivelor este o etapă inevitabilă în formarea alianţei, deoarece aceasta permite evaluarea succesului viitor al alianţei, gradul de realizare al acestuia fiind stabilit pe baza nivelului de îndeplinire a obiectivelor;

- apoi, în cazul unei alianţe de expansiune într-o piaţă străină (internaţionalizare) sau într-o nouă afacere - cheie, trebuie stabilit modul de creştere cel mai potrivit cu constrângerile întreprinderilor aliate. Într-adevăr, pot fi mobilizate de către întreprinderile aliate şi alte căi de creştere în lipsa achiziţiei sau creşterii interne. Problema care se pune constă în a decide între alianţă şi alte moduri de creştere;

- în sfârşit, din momentul în care o întreprindere intră într-o nouă alianţă, ea trebuie poziţionată în raport cu alte alianţe într-o logică de portofoliu de alianţe. Mai precis, aceasta înseamnă a evalua, pe de o parte, contribuţia întreprinderii la obiectivele strategice ale alianţei, şi, pe de altă parte, evaluarea sinergiilor eventuale cu alte alianţe, filiale şi activităţi ale întreprinderii.

10.1.9. Avantajele alianţelor comparativ cu avantajele celorlalte forme de dezvoltare externă

Studiind literatura despre alianţe, declaraţiile mai multor manageri de întreprinderi şi având discuţii cu cinci din acei care au conceput şi condus alianţe, O. Meier a întocmit o listă cu principalele avantaje ale alianţelor comparativ cu fuziunile, achiziţiile şi cu relaţia de piaţă. (tabelul 10.3).

[95] F. Brulhart, ş.a. *op.cit.*, pp. 118-119.

Tabelul 10.3. Principalele avantaje comparative ale alianțelor[96]

Comparativ cu:	Avantaje potențiale
Strategia individuală	• Reducerea bugetului necesar - diminuarea riscului investițional/de proiect - reducerea obstacolelor la ieşire (partajarea cheltuielilor fixe). • Mărirea bugetului disponibil - ocolirea barierelor la intrare • Economii de scară, de aprovizionare, de investiții • Învățare, câştig de timp, îmbunătățirea calității output-urilor, creşterea potențialului de dezvoltare ca urmare a accesului la resurse şi competențe de care nu dispune compania luată individual. • Fertilizare încrucişată, inovare datorită combinării resurselor. • Evitarea, eliminarea şi/sau o mai bună stăpânire a confruntării concurențiale.
Fuziunile şi achizițiile	• Evitarea costurilor de tranzacție ex ante (recurgerea la numeroşi experți, consilieri când se calculează paritatea de schimb a titlurilor,....). • Evitarea unei imposibilități de a acționa în timpul unei negocieri (respectarea legislației cu privire la fuziune şi achiziții, mobilizarea managerilor), reducerea dificultății şi lungimii procesului de a stabili legături strânse, de apropiere. • Evitarea costurilor de integrare post-achiziție (criză de identitate, plecarea din companie a persoanelor-cheie, deteriorarea imaginii....). • Evitarea costurilor de asociere la internaționalizarea unei
Relațiile de piață şi alte acorduri	întreprinderi partenere(costurile unei eventuale separări dintre proprietate şi management, a unei amabilități crescute, unei distorsiuni a informațiilor o dată cu creşterea dimensiunii structurii...). • Evitarea riscului financiar asociat achiziției şi integrării întreprinderii partenere precum şi datoriei acesteia. • Evitarea costului de achiziție, de management şi de cesiune a activelor nedorite de întreprinderea parteneră. • Reducerea bugetului necesar • Reversibilitatea crescută/cost de ieşire mai mic dacă perimetrul cooperării este redus. • Progresivitate a cesiunii, dacă se foloseşte alianța ca mijloc de ieşire a unei activități. • Crearea unei asigurări (angajamente durabile) care facili-

[96] O. Meier ş. a. *„Gestion du changement"*, Dunod, Paris, 2007, p. 16.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Tabelul 10.3. *continuare*

	tează realizarea de investiţii specifice relaţiei. • Reducerea incertitudinii în caz de interdependenţă ex ante (angajamente durabile - coordonare ex ante). • Evitarea rigidităţii unui contract de tip clasic (principiu de decizie conjunctă ex post). • Învăţare şi/sau transfer de know-how, fertilizare încrucişată (muncă în comun, de durată). O mai bună luare în considerare a intereselor fiecăruia (principiu de decizie ex ante şi ex post), o mai bună capacitate de adaptare concertată ca urmare a operaţionalizării posibile a unor mecanisme care incită la cooperare, partajarea drepturilor de proprietate într-o filială....).

Dacă se compară alianţele strategice cu fuziunile şi achiziţiile, atunci devine evidentă opţiunea pentru alianţe.

Alianţele pot fi preferabile achiziţiilor şi atunci când achiziţia activelor dorite de întreprindere este o afacere care este străină cumpărătorului[97]. În această situaţie, alianţa poate fi fezabilă mai economic şi implică un acord mai puţin ireversibil decât achiziţia.

Factorii care pledează, mai curând, în favoarea unei alianţe decât a unei fuziuni sau achiziţii sunt:[98]

- *Nevoia de parteneri,* cu care potenţialul de sinergie este limitat: este cazul îndeosebi, atunci când profesiunile sunt puţin acoperite (potenţial redus de economii de scară, puţine resurse redundante), când capacităţile cerute vizează un proiect a cărui durată este limitată şi/sau nu sunt fundamentale pentru profesia întreprinderii care le caută.

- *Indigestibilitatea partenerilor potenţiali:* resursele şi competenţele aduse de parteneri sunt inseparabile de alte active nedorite şi a căror revânzare (ca urmare a achiziţiei) ar fi problematică datorită specificităţii sau inseparabilităţii lor, partenerul este foarte îndatorat şi/sau supravieţuirea sa este incertă.

- *Valorificarea strategică incertă a partenerilor potenţiali:* există incertitudine privind oportunitatea unei achiziţii, deoarece este dificil de determinat sinergiile potenţiale şi capacitatea partenerilor de a le

[97] T. Chi, „Trading in Strategic Resources: Necesary Conditions, Tranzaction Cost problems and Choice of Exchange Structure", *Strategic Management Journal,* 15, 1994, p. 271.

[98] O. Meier, ş.a. „*Gestion du changement*", Dunod, Paris, 2007, pp. 24-25.

transforma în sinergii reale. Alianța poate funcționa în acest caz, ca o opțiune de vânzare sau cumpărare. O asemenea situație este prezumată atunci când întreprinderile partenere au profesii diferite, dețin, mai ales, resursei materiale, acționează în sectoare cu perspective incerte.

- *Integrarea problematică şi/sau costisitoare a țintei (întreprinderea achiziționată):* acest lucru este posibil deoarece organizarea şi managementul acesteia diferă substanțial de cele ale întreprinderii cumpărătoare, întrucât resursele care trebuie combinate sunt, mai curând, umane decât materiale.

- *Nevoia de a face simultan apel la mai mulți parteneri,* capacitățile necesare nefiind concentrate într-o singură întreprindere.

10.1.10. Inconvenientele, limitele şi riscurile alianţelor strategice

În pofida avantajelor evidente, alianțele strategice sunt departe de a fi un panaceu, au limite, sunt supuse unor riscuri,nu sunt lipsite de inconveniente, probleme şi riscuri. Marcate de ambiguitatea competiție/ cooperare, alianțele prezintă o serie de probleme, care trebuie avute în vedere atunci când se doreşte încheierea unei alianțe.

Principalele inconveniente, lipsuri ale unei alianțe sunt[99]:

1. *În primul rând,* existența unor *probleme privind managementul alianțelor.* Aceste probleme au două surse principale: „coabitarea" dintre centre decizionale multiple şi existența conflictelor de interese.

a) *Centre multiple decizionale în negociere permanentă.* Asociind mai multe întreprinderi care rămân independente, alianțele implică menținerea multor centre decizionale care stabilesc activitatea sau proiectul comun, fapt care conferă managementului alianței o complexitate superioară celui care caracterizează managementul de organizație bazat pe linie ierarhică unică. Într-adevăr, orice decizie, pentru a deveni operațională, necesită acordul tuturor întreprinderilor aliate. Exemplul Airbus este edificator:[100] Ca urmare a succesului

[99] Întocmit după Strategor, *op.cit.*, 2005, pp. 343-347; J. P. Helfer s.a. *op.cit.*, p. 220; G. Koenig, *op.cit.*, pp. 16-17.

[100] P. Dussauge, B. Garrette, *„Alliances stratégiques"*, în Y. Simon, P. Joffre, (ed), *op.cit.*, p. 18.

deosebit avut cu modelul A320 - avion cu 150 de locuri, partenerii au decis să realizeze o variantă a modelului respectiv, dar cu 200 de locuri, A321, avion care a făcut primul zbor în 1992. Unele întreprinderi partenere au propus ulterior o variantă micşorată a aceluiaşi avion, dar cu 130 de locuri, varianta A319, pentru a oferi, în acest fel, o gamă completă. În pofida cererii exprimate de numeroase întreprinderi de transport aerian pentru varianta aceasta şi a perspectivelor de vânzări interesante, decizia de lansare în fabricaţie a fost luată după mai mulţi ani datorită opoziţiei unor întreprinderi partenere, ceea ce a permis concurenţei, îndeosebi, companiei Boeing să ocupe teren cu avionul său 737-500. O singură întreprindere ar fi putut lua o asemenea decizie de lansare în fabricaţie mult mai rapid.

În anumite situaţii, lipsa acordului dintre întreprinderile partenere poate paraliza mult timp o alianţă sau să ducă la compromisuri lipsite de temei. Astfel, cazul Concorde[101], supersonicul franco-britanic, este un compromis între proiectul iniţial francez al unui avion de linie pe distanţe medii şi proiectul britanic de avion de linie pe distanţe foarte lungi, dar cu capacitate mai slabă. Deşi cele două proiecte aveau fiecare o anumită coerenţă, compromisul la care s-a ajuns a dovedit că avionul a fost prost adaptat la nevoile pieţei potrivit concluziilor experţilor şi companiilor de transport aerian. De fapt, după o anumită perioadă de folosinţă, Concorde, a fost scos din producţie şi exploatare. Cea mai mare parte a factorilor de răspundere care au participat la acest proiect a spus că, în perioada de concepere a avionului, cea mai puţin importantă decizie a dat naştere la numeroase discuţii interminabile.

b) *A doua sursă de dificultăţi în managementul alianţei ţine de caracterul potenţial conflictual al intereselor şi obiectivelor alianţei.* Într-adevăr, întrucât întreprinderile aliate rămân independente, ele îşi păstrează obiective şi interese proprii, chiar dacă sunt aliate pentru a realiza anumite obiective comune, care sunt, însă, obiective parţiale pentru fiecare parte aliată şi care pot, adesea, să intre în conflict cu interese mai

[101] Idem.

fundamentale ale uneia sau alteia din întreprinderile partenere; în aceste situații, alianța se consideră că este o formă instabilă de organizare şi o strategie riscantă.

2. *Pericolul consolidării unora din întreprinderile aliate.* Chiar dacă întreprinderile concurente colaborează, între ele, de multe ori generează conflicte: ca aliați, aceste întreprinderi au interese convergente, dar în calitate de concurenți au interese divergente. Aşadar, alianța strategică este un fel de creuzet în care se amestecă obiective multiple şi, prin esență, contradictorii. Pe de o parte, întreprinderile care încheie alianțe strategice afişează totdeauna obiective comune, împărtăşite de ansamblul partenerilor. Se pleacă de la premiza că numai alianțele în care toate întreprinderile partenere au ceva de câştigat (*alianțele câştig – câştig*) sunt viabile. Pe de altă parte, alianțele strategice sunt, în acelaşi timp, vectorul sau locul de realizare de obiective particulare, specifice, potențial conflictuale, proprii fiecărei întreprinderi partenere „Ori, cu cât alianța funcționează mai bine, cu cât întreprinderile partenere obțin profit mai mare şi se consolidează mai bine, cu atât devin acestea concurențial mai puternice şi, deci, mai periculoase una pentru alta".[102]

Pe de altă parte, consolidarea unei întreprinderi concurente în dauna alteia are loc în cadrul alianței, adesea, ca urmare a transferului de know-how între întreprinderile partenere. Din acest moment, învățarea, ca avantaj al alianței, se poate transforma într-o capcană redutabilă; întreprinderea care colaborează poate hrăni la pieptul său un inamic. Pe de altă parte, dorința de a se proteja împotriva pericolelor de divulgare a unor tehnologii secrete sau de transfer şi a oricărui fel de competențe, determină orice întreprindere parteneră să-şi reducă expunerea, să filtreze informațiile transmise excesiv, să priveze alianța de know-how-urile cele mai avansate, ceea ce poate reduce considerabil eficacitatea cooperării. „Dozarea optimă dintre protecție şi transparență este dificil de realizat; un grad foarte redus de colaborare creează riscul de a prejudicia îndeplinirea obiectivelor comune, însă prea multă transparență poate duce la slăbirea poziției uneia sau alteia din întreprinderile partenere şi totuşi rivale".[103]

3. Pericolul de a cădea pradă unor negocieri neprincipiale, tocmelilor, compromisurilor nejustificate şi „paraliziei".

[102] Strategor, *op.cit.*, 2005, p. 344.
[103] Ibidem. p. 345.

Chiar în timpul negocierii unei alianţe, tocmeala, care însoţeşte frecvent montajul juridic şi organizatoric, eludează destul de frecvent implicaţiile strategice ale colaborării, pentru a se focaliza pe probleme personale, pe aspecte contractuale, contabile şi financiare, pe repartizarea capitalului filialei comune - dacă există o asemenea filială – pe negocierea preţurilor de cesiune între parteneri, pe numirea responsabililor proiectului comun etc. Această tocmeală poate duce chiar la eşuarea negocierilor sau la frânarea dezvoltării alianţei.

Procesul de negociere, practic fără sfârşit, care înseamnă pentru persoanele responsabile un cost adesea exagerat ca timp, energie şi deplasări, provine din faptul că, într-o alianţă, niciuna din părţi nu are, în principiu, posibilitatea de a impune altei părţi o anumită soluţie.

Alianţa este, prin natura sa, o formă de organizare care face posibil ca, în cadrul acesteia şi de-a lungul existenţei sale, să subziste multiple centre de putere de decizie asupra politicii operaţionalizată în cadrul cooperării. În asemenea situaţii, opţiunile luate riscă, adesea, să fie compromisuri între punctele de vedere ale întreprinderilor partenere care încearcă să-şi impună sau să apere interesele proprii în deciziile care urmează să se ia în colectiv. Aceste compromisuri pot duce la decizii strategice nefundamentate ştiinţific sau chiar la o absenţă totală a strategiei pentru alianţă „Şi mai rău, dacă întreprinderile partenere nu ajung la compromisuri, se ajunge, în curând, la un blocaj al procesului decizional, ceea ce poate pune în pericol activităţile alianţei".[104]

În sfârşit, pentru a putea supraveghea mişcările partenerului, acţionarii încearcă să trimită în structurile de management ale alianţei „oamenii lor", ceea ce face ca fiecare întreprindere aliată să piardă din vedere obiectivele comune ale alianţei pentru a apăra interesele lor specifice.

4. Pericolul de a subexploata sinergiile

Din teama de a consolida întreprinderea parteneră, fiecare întreprindere are tendinţa de a-şi proteja tehnologiile cheie, ceea ce limitează sinergiile dintre întreprinderile aliate. Pentru a ajunge la compromisuri care să satisfacă toate părţile alianţei, se lasă adesea posibilitatea ca, în cadrul alianţei, să subziste duplicări în operaţii, ceea ce limitează economiile de scară şi măreşte investiţiile necesare.

[104] Strategor, *op.cit.*, 2005, p. 345.

5. *Lipsa stabilității acordului dintre parteneri în ceea ce privește repartizarea sarcinilor.* Exemplul, privind identitatea organizațională, este valabil și în această situație.

Așa cum s-a arătat, în anul 1984, când s-a pus problema asimilării avionului A-320, managementul GIE a solicitat păstrarea repartizării sarcinilor, prevăzute în proiectul A 300 și în cadrul proiectului A320. Opunându-se, majoritatea partenerilor nu revendica o cotă mai mare din volumul total de muncă, ci încredințarea altor sarcini. Nu era vorba de conflict de interese individuale, ci de un conflict dintre interesul GIE și interesul majorității membrilor alianței:[105]

În cadrul alianțelor se exercită un control modest asupra gestiunii, este posibil transferul de cunoștințe utile întreprinderilor concurente, există dificultăți de integrare, nu rareori cu durată mare de existență.

De asemenea, trebuie avute în vedere costurile de coordonare care, adesea, pot genera interese divergente ale întreprinderilor aliate[106]. Când expertiza și accesul la piețe sunt transferate întreprinderilor aliate, există potențialul de a crea competitori[107]. Și, în sfârșit, alianțele creează poziții adverse de negociere, atunci când o întreprindere aliată își însușește o cotă disproporționată din valoarea creată de alianță[108].

Provizorie, parțială și uneori contra naturii, alianța strategică, dacă prezintă enorme avantaje, potrivit situațiilor, adesea, este o procedură riscantă. Tehnica evenimentului „Calul din Troia" folosită cu profesionalism de aliații japonezi reflectă foarte bine situația „pieței de înșelătorii" care se poate instala dacă întreprinderea nu este atentă, nu are grijă, într-un prim moment, când capacitatea de distribuție a partenerului occidental, de exemplu, permite unui furnizor asiatic să se concentreze pe producția și creșterea cotei sale de piață fără a dezvolta o politică de marcă. Întreprinderea parteneră în aval este pentru furnizor „o formă abilă, o mină de informații pe piețele și mijloacele de a le satisface. În al doilea moment,

---

[105] G. Koenig, *„Management stratégique, Projets, Interactions & Contextes"*, Dunod, Paris, 2004, p.182.

[106] P. Killing, „How To Make a Global Joint Venture Work", *Harvard Business Review*, no. (3), 1982, p.120.

[107] R.B. Reich, E. D. Mankin, „Joint Venture with japan give away Our Future", *Harvard Busines Review*, 64(2), 1986, p. 78.

[108] G. Hamel, „Competition for Competence and Inter-Partney Learning Within International Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, (special)12,1991, p. 75.

„partenerul – furnizor", când va învăţa suficient de la aliatul său, nu va ezita să meargă până la sfârşitul procesului şi să lanseze noi produse pe contul său. Partenerul – aval va pierde pe toate fronturile. În timpul duratei alianţei, acesta va neglija să investească în cercetare – dezvoltare şi în producţie, livrând pe piaţa alianţei competenţele sale de marketing...".[109]

La inconvenientele amintite, unele studii au mai evidenţiat şi alte lipsuri, precum: pericole de oportunism din partea întreprinderilor aliate, dificultăţi în evaluarea câştigurilor, costuri mari de coordonare, incompatibilitate organizaţională, lupte surde pentru lideriat, cost de rupere a alianţei[110]. Nu trebuie neglijate nici dificultăţile cu care se pot confrunta alianţele strategice - îndeosebi cele internaţionale - generate de faptul că întreprinderile pot avea culturi organizaţionale diferite. Compatibilitatea dintre întreprinderile partenere şi congruenţa factorilor culturali din aceste întreprinderi sunt adesea citate ca elemente definitorii pentru succesul unei alianţe[111]. Cu cât este mai mare distanţa culturală dintre două întreprinderi, cu atât sunt mai mari deosebirile din practicile organizatorice şi administrative, cu atât este mai puţin probabil ca alianţa să aibă succes. *„Compatibilitatea culturală dintre întreprinderile partenere este cel mai important factor în anduranţa unei alianţe internaţionale"*[112]. Fără îndoială că problemele culturale au un rol important, dar acest rol nu trebuie exagerat.

Compatibilitatea culturală poate fi analizată din mai multe puncte de vedere, precum: asemănarea organizaţională, simetria strategică, complementaritatea resurselor.

Având în vedere avantajele, pe de o parte, riscurile şi limitele alianţelor strategice, pe de altă parte, orice întreprindere care încheie o alianţă strategică, trebuie să fie în măsură să evalueze implicaţiile strategice pe întreaga perioadă de participare la alianţa respectivă. Ea

---

[109] C. Marmuse, *op.cit.*, pp. 572-573.

[110] J.P. Helfer s.a. *op.cit.*, p. 220.

[111] Barkema, F. Vermeulen, „What Differences in the Cultural Backgrounds of Parteners are Detrimental for International Joint Ventures, *Journal of International Business Studies*, 28, 1997, p. 845; O. Shenkar, Y. Zeira „Role Ambiguity of Chiefs Executive officiers in International Joint Ventures", *Journal of International business Studies*, 23, 1992, p. 55.

[112] H. W. Lane, P.W. Beamish, „Cross-Cultural Cooperative Behavior, in Joint Ventures in LDs", *Management International Review (special issue)*, 30, 1990, p. 87.

trebuie să decidă dacă trebuie să încheie sau nu o alianță și, prin urmare, dacă trebuie să o rupă, să o prelungească sau să elimine efectele prin alte mișcări strategice.

Inconvenientele care caracterizează alianțele strategice, au influențat, în mare măsură, eșecul unora în aceste alianțe.

Principalele cauze ale eșecurilor alianțelor sunt:[113]

- *absența strategiei „câștig-câștig":* o întreprindere parteneră deturnează resursele alianței pentru a-și satisface alte activități proprii;
- *nereușita în transformarea sinergiilor:* când eșecuri operaționale - lansarea unui produs nou, ratată din rațiuni de marketing (time to marketing) și tehnologice (ruptură tehnologică introdusă de o întreprindere concurentă care a făcut obsolet produsul asimilat) – introduc îndoială cu privire la viabilitatea alianței, la capacitățile acesteia și antrenează retragerea unora din membrii ei;
- pentru unele întreprinderi, alianța nu era soluția potrivită problematicii lor de creștere externă (îndeosebi, când angajamentul managerilor privind implicațiile slăbește sau lipsește), când o întreprindere importantă aliată părăsește alianța și optează pentru alte priorități (o altă alianță, o fuziune sau o achiziție, de exemplu);

Aceste lipsuri implică necesitatea ca fiecare întreprindere să facă o reală *due diligence* privind motivările, determinarea întreprinderilor partenere pentru ca angajamentul și investițiile sale să nu fie în zadar.

În unele studii, s-a constatat o rată mare de eșec a alianțelor. La începutul anilor 1990, 50% din alianțele analizate au constituit eșec pentru ambele întreprinderi partenere, iar 49% pentru cel puțin una din întreprinderile partenere. Aceeași rată a eșecului este înregistrată și mai târziu - în anul 2005[114]. Trebuie spus că, pentru a reflecta cu exactitate evoluția alianțelor, datele statistice la nivelul acestora lasă loc de interpretări. Pe de o parte, indicatorii folosiți variază de la un studiu la altul: insatisfacția unuia din parteneri sau a tuturor partenerilor, neatingerea obiectivelor inițiale, rezultatele economice ale celeilalte etc. Pe de altă parte, rata eșecului poate varia potrivit tipului de alianță. Dacă, de

---

[113] M. Gouali, *op.cit.* p.80.

[114] J. Bleeke, D. Ernsts, „Reussir une alliance transfrontaliére", *Harvard-L'Expansion,* 1992, p. 66.

exemplu, alianța se focalizează pe cooperări privind proiecte de C&D foarte riscante, sunt posibile decepții mai numeroase decât în cazul în care sunt analizate numai proiecte de coproducție. Astfel spus, când o alianță eşuează, această situație poate avea loc atât datorită caracteristicilor proiectului sau activității vizate, cât şi relațiilor dintre întreprinderile aliate. Eşecul nu este deci, în mod obligatoriu, rezultatul unei dificultăți de a pilota o relație de parteneriat.[115] De astfel, datele dispersiei statistice, care permite stabilirea ratelor de reuşită pentru fiecare formă de cooperare - alianțe, fuziuni, achiziții, strategii autonome, nu sunt întotdeauna în defavoarea alianțelor.[116]

Studiind literatura despre alianțe, declarațiile mai multor manageri de întreprinderi şi având discuții cu unii din acei care au conceput şi condus alianțe, O. Meier a întocmit o listă cu principalele riscuri, incoveniente şi limite ale alianțelor, comparativ cu fuziunile, achizițiile şi cu relația de piață. (tabelul 10.4.)

Tabelul 10.4. Principalele limite şi riscuri ale alianțelor strategice comparativ cu întreprinderile cu strategii individuale, cu fuziunile, achizițiile şi cu relația de piață

Comparativ cu:	Limitele şi riscurile alianțelor strategice
Strategia individuală	• Refuzul - restricția autorităților de concurență; opoziția altor actori. • Costuri de tranzacție ex ante asociate găsirii uneia sau mai multor întreprinderi partenere, evaluării acestora şi negocierii unui acord. • Selecție adversă (eroare privind evaluarea resurselor şi competențelor efective ale întreprinderii partenere). • Costuri de tranzacție ex post asociate urmăririi acordului, eforturilor depuse pentru a face ca întreprinderea parteneră să-şi respecte angajamentele şi principiul de codecizie • Incompresiuni legate de întâlnirile cu culturi diferite. • Conflict legat de incompresiune, divergență de interese sau de viziune şi/sau diferențe de evaluare a întreprinderii partenere. • Înşelătorie legată de un cuplu, „de divergență de interese/asimetrie informațională" consolidat (comparativ cu serviciile interne)

[115] D. Ernest, J. Banford, „Your Alliance Are Too Stable", *Harvard Business Review*, june 2005 .

[116] O. Meier ş.a., „*Gestion du changement*", Dunod, Paris, 2007, p.18.

Tabelul 10.4. *continuare*

	• Dezangajare sau slăbirea forțelor partenerului (colectiv) pe care se conta • Blocaj al acțiunilor pertinente şi lentoarea luării deciziilor datorită principiului codeciziei şi absenței puterii centrale unice (capabilă de a tranşa) • Capacitate redusă de adaptare.
Fuziuni şi achiziții	• Acces limitat la resursele întreprinderii partenere. • Potențiale de sinergie, de restructurare şi de dezvoltare reduse • Capacitate de adaptare redusă datorită principiului de codecizie. • Dezechilibru al raporturilor de forță care duce la un abuz de poziție dominantă a întreprinderii partenere (în cadrul codeciziilor...). • Înşelătorie legată de un cuplu „de divergență interese/asimetrie informațională", consolidat. • Risc comercial asociat menținerii celor două identități. • Blocaj al acțiunilor pertinente şi lentoarea luării deciziilor datorită principiului codeciziei şi absenței puterii centrale unice (capabilă de a tranşa).
Relația de piață şi alte acorduri	• Cost de tranzacție asociat cu un angajament durabil. • Rigiditate şi cost de oportunitate care poate constitui un angajament durabil. • Incitație redusă din partea întreprinderii partenere care rezultă din asigurarea unei relații durabile. • Risc concurențial legat de învățarea interorganizațională facilitat şi de cea mai mare bogăție de schimburi (permeabilitate mai mare). • Blocaj al acțiunilor pertinente şi lentoarea luării deciziilor datorită principiului codeciziei (mai curând decât delegării de autoritate).

Dacă o întreprindere care încheie o alianță, vrea să iasă nepăgubită dintr-o alianță sau să beneficieze cel puțin la egalitate de aceasta, se recomandă respectarea următoarelor principale cerințe:

- evitarea încheierii alianței la întâmplare, fără discernământ, care urmăreşte umplerea golurilor făcând apel la acesta;
- crearea unei porți de ieşire făcând alianța reversibilă. Aceasta poate constitui o bună bază de negociere permanentă.
- neacceptarea decât a acordurilor echilibrate şi reciproce, chiar dacă dimensiunile întreprinderilor aliate sunt foarte diferite;

- forma juridică nu trebuie să sancţioneze acţiunea. Suplețea este atractivitatea esențială a unei alianțe;
- întreprinderea trebuie să se afle constant în poziție de aliat activ şi să nu suporte lideriatul celorlalte întreprinderi aliate;
- însuşirea unei culturi organizaționale de parteneriat, întreprinderea rămânând însă clarvăzătoare şi vigilentă în ceea ce priveşte propria-i cultură organizațională;
- precizarea clară şi limitativă a termenilor acordului.

10.2. Parteneriatele

10.2.1. Noţiunea de parteneriat

Parteneriatul este o variantă de alianţă, o entitate creată de două sau mai multe întreprinderi care decid să se unească din punct de vedere capitalist, întărindu-şi forţele în vederea realizării de obiective comune: dezvoltarea de noi produse, de pieţe noi etc. Fiecare din întreprinderile care formează un parteneriat aduce propriile sale resurse, pentru a compensa slăbiciunile altor părți şi de a crea sinergii între ele. În parteneriate se găseşte acelaşi spirit de colaborare ca şi în alianţe. Dacă o alianță este o colaborare între întreprinderi concurente, parteneriatul este o colaborare între firme care nu sunt concurente.

10.2.2. Tipuri de parteneriate

Principalele tipuri de parteneriate sunt: parteneriatele de simbioză şi parteneriatele de impartiție.

10.2.2.1. Parteneriatul de simbioză

este o colaborare dintre întreprinderi care, nu numai că nu sunt concurente, ci, mai mult, nu întreţin nicio relație de natură client / furnizor. Cu alte cuvinte, este vorba despre colaborări între întreprinderi care nu aparțin aceluiaşi câmp concurențial (de exemplu, parteneriatul dintre companiile Mercedes şi Swatch în fabricarea produsului Smart).

Oportunitatea includerii unor parteneriate de simbioză poate fi decisă răspunzând corect la următoarele întrebări:[117]

[117] L. Adler, *„Le stratégie de symbiose"*, Harvard L'Expansion, Automne, no.14, 1979.

- piața şi-a schimbat capacitatea de a produce efecte, caracter, amploare (dinamica pieței, identificarea concurenței)?;
- întreprinderea se află în fața amenințării unui progres tehnologic;
- întreprinderea are nevoie de un ajutor exterior/financiar, tehnic sau comercial/ pentru a exploata noi dezvoltări;
- întreprinderea are o capacitate nefolosită, o sursă de materii prime sau orice altă resursă pe care ar putea folosi o altă întreprindere.

Deşi cauzele unui asemenea parteneriat pot fi multiple, în general, este vorba de o folosire, în comun, a unei resurse, a unui client. Poate fi dat ca exemplu edificativ, parteneriatul istoric din anul 2006,când grupul Disney nu a mai vrut să îşi asocieze imaginea sa cu imaginea companiei Mc Donald's acuzată, în mass media, că provoacă, prin produsele sale, obezitate la copii. Un parteneriat simbiotic urmăreşte, de regulă, fie eficiență, fie inovare. Un astfel de parteneriat este parteneriatul dintre Disney, Mc Donald's şi Nestle: copii cereau părinților lor să meargă cu ei să mănânce la Mc Donald's sau să cumpere acolo produse Nestle pentru a regăsi şi revedea personajele din filmele Disney sau cereau să meargă la cinema să vadă filmele cărora le făceau reclamă restaurantele Mc Donald's şi produsele - cerealele Nestle.[118]

În primul caz, întreprinderea îşi propune să valorifice o resursă pe care o deține - de exemplu,o rețea de distribuție - într-un domeniu de activitate care îi este străin. În unele cazuri, întreprinderea, care a optat pentru parteneriat, ar putea foarte bine să desfăşoare cu forțe proprii activitatea pe baza resursei deținute. În această situație, parteneriatul simbiotic constituie o alternativă la diversificare, preluând toate avantajele şi inconvenientele acesteia.

Acest tip de parteneriat face probabilă folosirea aptitudinilor şi capacitaților fără a fi necesară dobândirea lor. Reversul este că întreprinderea care vine cu aceste aptitudini şi capacități trebuie să accepte o anumită reducere a autonomiei sale.

Ca factor de eficiență, parteneriatul simbiotic constituie şi o cale comodă de inovare. Este cazul când asimilarea şi producerea de produse noi necesită o combinare reală de competențe, dificil de obținut în

[118] G. Johnson, ş.a., *op.cit.*, 2008, p. 437.

interiorul unei întreprinderii. Unul şi acelaşi parteneriat de simbioză poate destul de bine, să contribuie la consolidarea simultană a eficienţei şi a eficacităţii întreprinderi partenere.

10.2.2.2. Parteneriatul de impartiţie

Noţiunea de parteneriat de impartiţie. Parteneriatul de impartiţie este o modalitate de cooperare asimetrică în care „o întreprindere (contractant), încredinţează unei alte întreprinderi (subcontractant) să preia comanda de a executa, în conformitate cu un caiet de sarcini prestabilit, o parte din sarcinile de producţie sau de servicii, pentru care, însă, îşi păstrează responsabilitatea economică finală"[119]. „Există impartiţie atunci când o întreprindere deleagă unei alte întreprinderi realizarea unui obiect, a unei sarcini, a unui rol, în loc să şi-o asume ea însăşi. Activitatea împarţită (produsul, operaţia sau serviciul) trebuie să contribuie direct la elaborarea sau valorizarea produsului final al întreprinderii considerate..."[120].

Cu alte cuvinte, impartiţia, constă, în a produce cu forţe proprii sau a cumpăra din afară.[121]

Parteneriatul de impartiţie este o colaborare dintre întreprinderi între care există o relaţie de client-furnizor, o relaţie de schimb comercial, de piaţă,de tipul vânzare-cumpărare şi constituie o alternativă la strategia de integrare verticală. Furnizorul se asigură, în acest fel, de un debuşeu comercial, iar clientul poate obţine un produs adaptat nevoilor sale.

Acest tip de relaţie se caracterizează prin:

- *substituire;* subcontractantul se substituie parţial sau total întreprinderii care face comenzile (contractantul) în activităţile pe care aceasta le-a cedat;
- *subordonare;* subcontractantul se conformă planurilor, directivelor tehnice şi prevederilor caietului de sarcini care i-au fost impuse de întreprinderea contractantă.

Libertatea de manevră a întreprinderii subcontractante este variabilă, în funcţie de natura operaţiilor încredinţate, de competenţa tehnică, de

---

[119] Conseil Économique et Social, Journal Officiel, 26 avril 1976.

[120] P. Y. Barreyre, *„Impartition, politique pour une entreprise compétitive"*, Hachette, Paris, 1968, pp. 22-23.

[121] M. Gervais, *„Stratégie de l'entreprise"*, 5e édition, Economica, Paris, 2003, p. 176.

calitatea organizării producției şi muncii şi de aptitudinea de management a acesteia.

Luând hotărârea să încredințeze altor întreprinderi o parte din activitățile sale, unele stadii ale procesului de producție – produse, piese, subansamble, teme de cercetare ştiințifică etc. - întreprinderea decide nu numai în funcție de singurul său interes pe termen scurt, ci şi într-o viziune de colaborare pe termen mai lung cu una sau mai multe întreprinderi partenere pentru a beneficia de efectele de complementaritate şi de sinergie dintre acestea, în aşa fel încât întreprinderea parteneră să găsească acolo avantajul său strategic specific[122]. Activitatea impartită (produs, operație sau serviciu) trebuie să contribuie direct sau indirect la elaborarea sau valorificarea unui produs final al întreprinderii respective.

Articularea a două activități poate fi *de înlănțuire* (când un furnizor livrează clientului său un produs intermediar– de exemplu, vopsele industriale), *de asamblare* (când livrarea vizează un element finit dintr-un sistem mai complex–livrarea de componente electronice pentru calculatoare, de exemplu) sau *de folosință* (când se furnizează un bun de echipament (relațiile dintre Airbus-Industrie şi Air-France privind avionul Airbus 320, constituind un bun exemplu).

În timp ce alte tipuri de relații duc la crearea de relații noi, parteneriatul de impartiție se dezvoltă, cel mai frecvent, plecând de la o relație preexistentă. Este vorba, adesea, de a transforma climatul în care au avut loc, până atunci, schimburile. În loc de a considera izolată fiecare tranzacție realizată, impartiția constă în resituarea acesteia în cadrul unei relații durabile.

Antrenate inițial într-un joc cu sumă nulă - ceea ce unul câştigă, altul pierde – întreprinderile partenere evoluează spre o interacțiune constructivă[123]. Negocierea se transformă într-un joc cu sumă pozitivă, când partenerii îşi împart valoarea adăugată produsă. Este cazul relațiilor dintre Air-France şi Airbus-Industrie în vederea lansări avionului A-320, care a înlocuit, în Franța, 30 de avioane Boeing 727. După şapte ani de colaborare şi de eforturi în domeniile proiectării şi producției, Air-France a

---

[122] P. Y. Barreyre, *„L'impartition, politique pour une enterprise compétitive"*, Paris, Hachette, 1968, pp. 22-23.

[123] G. Koenig, *op.cit.*, p. 195.

realizat un avion la un preţ avantajos care corespundea foarte bine nevoilor sale.[124]

O strategie de impartiţie poate fi folosită într-un spaţiu naţional sau internaţional: o întreprindere mare încheie un acord de parteneriat cu mai multe întreprinderi mici, sau o întreprindere mică care încheie un acord de parteneriat cu mai multe întreprinderi mici, sau o întreprindere mai mare care creează baza legală pentru a desfăşura o activitate pe care nu ar putea să o realizeze singură sau pentru a avea acces la pieţe, la care nu ar putea ajunge. În cazul strategiilor de impartiţie internaţionale, accesul în anumite ţări este în asemenea măsură controlat, încât nu este abordabil decât cu condiţia ca întreprinderea străină să încheie acorduri de parteneriat cu întreprinderile locale.

Alegerea dintre parteneriatul de impartiţie şi desfăşurarea cu forţe proprii a unei activităţii depinde de costurile de tranzacţie şi de oportunitate.

Motivele pentru care se încheie parteneriate de impartiţie. Într-o politică de subcontractare sunt interesate atât contractantul cât şi subcontractantul.

În ceea ce priveşte contractantul, motivele sunt următoarele:[125]

- *reducerea sarcinilor de producţie*, ca urmare a utilizării de către subcontractant a unor maşini, utilaje, echipamente amortizate, a folosirii unei forţe de muncă ieftine, a unei tehnologii mai bine adaptată la sarcina preluată, întreprinderea parteneră fiind specializată în domeniul respectiv, a eliminării riscului tehnic, a reducerii cheltuielilor de stocare (stocurilor generate de producerea produsului impartit fiind ţinute la subcontractant), a diminuării eforturilor de trezorerie (nevoile de fonduri de rulment decurgând din ciclul de producţie fiind suportate de contractant), a poziţiei de forţă a contractantului;
- *o mai bună alocare a resurselor*: impartiţia evită investiţii în echipamente destinate a fi folosite în perioade de vârf, dar care, în perioade normale, rămân nefolosite;

---

[124] *Le Monde*, 29 mars, 1988.

[125] P.Y. Barreyre, M. Bouche, Pour une meilleure compétitivité fondée sur la solidarité inter-entreprises: les politiques d'impartition, *Revue Française de Gestion*, no 37, sept-oct 1982, pp. 11-15; P. Y. Barreyre, *„Impartition politique pour une entreprise compétitive"*, 1986, p. 197.

- *obținerea unei cifre de afaceri mai mari şi a unei cote de piață mai ridicate*; întreprinderea care face comenzile se poate specializa, de exemplu, în conceperea, asamblarea şi promovarea produsului, dar deleagă fabricația acestuia întreprinderilor subcontractante. De regulă, contractantul reține pentru sine acele sarcini, funcțiuni pe care le consideră strategice;
- *o mai mare flexibilitate, atât internă cât şi externă*; în perioade de turbulență deosebită, o întreprindere integrată vertical este totdeauna mai vulnerabilă decât o întreprindere parteneră la impartiție, costul de abandonare a activității fiind mai mic şi împărțindu-se la toți partenerii. În plus, recurgerea la un subcontractant şi nu la un furnizor obişnuit permite o mai bună adaptabilitate a subproduselor contractate la produsul finit;
- *o diminuare a complexității organizatorice*. Externalizând anumite sarcini sau funcțiuni, făcând apel la subcontractant, impartiția reduce numărul de responsabilități ce trebuie asumate şi permite concentrarea resurselor pe misiuni esențiale;
- *deschidere către mediul înconjurător*. Intrând în relații cu un număr mai mare de întreprinderi partenere, întreprinderea care foloseşte impartiția, spre deosebire de cea care preferă integrarea verticală, are mai multe şanse de a detecta oportunități sau de a sesiza, în acest mediu, idei inovatoare. *„Conform teoriei inovării cu cât o întreprindere este mai extravertită şi mai cosmopolită, cu atât ea are mai multe şanse de a sesiza, în exterior, idei novatoare şi de a evita risipa de redescoperire"*[126]. Întreprinderea mai focalizată pe o filieră industrială este, dimpotrivă, mai introvertită, mai puțin deschisă spre experiențe diferite, ceea ce antrenează adesea mai mult inovarea proceselor, decât adevărate inovări ale produselor.
- *îmbunătățirea imaginii întreprinderii într-o optică de internaționalizare*; pentru a pătrunde pe o piață străină, asocierea cu întreprinderi locale în producție şi/sau în comercializare este adesea imperativă. Întreprinderea străină creând locuri de muncă, transferând tehnologii etc. îşi îmbunătățeşte imaginea.

[126] P. Y. Barreyre, *op.cit.*, p. 141.

- *obţinerea unor efecte de sinergie* atât pe plan tehnic sau comercial, cât şi în ceea ce priveşte aprovizionarea cu materii prime, materiale etc. Astfel, în formă de franciză, impartiţia permite francizorului să aibă un impact superior celui pe care l-ar avea dacă ar opera singur şi să obţină o putere de negociere sporită asupra întreprinderilor furnizoare, cumpărăturile fiind grupate într-o structură comună.

În ceea ce priveşte întreprinderea parteneră - subcontractantul - motivele cele mai frecvente sunt următoarele:[127]

- *o mai bună folosire a potenţialului disponibil.* Orice întreprindere industrială poate să găsească în subcontractare *lato sensu* un element complement la propriile sale producţii. Dacă piaţa este insuficientă pentru a-i asigura încărcarea integrală a capacităţilor sale de producţie, atunci va putea accepta subcontractarea unor lucrări care să-i asigure folosirea excedentului de capacitate;
- *specializarea în tehnică.* Există, destul de frecvent, mici întreprinderi industriale care au competenţe tehnice deosebite, o bună experienţă tehnică, dar care nu manifestă prea mult interes pentru aspectele comerciale, preferând să se consacre în întregime problemelor de tehnică în cadrul unei relaţii de subcontractare, decât să producă în interior şi să aibă o reţea proprie de distribuţie. Această specializare funcţională poate chiar justifica cumpărarea unor echipamente care pot fi amortizate rapid. Nu sunt puţine întreprinderile care practică subcontractarea, dând comenzi, şi care, mai curând se adresează unei întreprinderi specializate, decât să cumpere un echipament de acelaşi fel, a cărui capacitate ar depăşi nevoile sale;
- *lipsa de posibilitate de a alege pentru a-şi asigura supravieţuirea.* În această situaţie se află micile întreprinderi specializate care, din cauza bulversării structurale în sectorul lor de activitate sau a intensificării concurenţei, sunt excluse de pe piaţă. Singura lor şansă de a supravieţui este de a se supune unor întreprinderi puternice, devenind producători de elemente componente – subansamble, piese – pentru marile întreprinderi sau îndeplinind unele funcţiuni la preţuri competitive.

[127] M. Gervais, *op.cit.*, pp. 182-183, M. Capet. *op.cit.*, în Y. Simon, P. Joffre, *op.cit.*, tome 3 pp. 3008-3009.

În formele de franciză sau licență, parteneriatul de impartiție este un mijloc de a dobândi experiență sau de a deveni întreprinzător, fără a-şi asuma multe riscuri, deoarece se beneficiază de know-how-ul tehnic, comercial şi/sau de managementul firmei partenere.

10.2.2.2.1. Riscurile parteneriatului de impartiţie

Parteneriatul de impartiție nu este lipsit de riscuri majore. Principalele riscuri sunt: [128]

- Riscul unei dependențe excesive față de:

a) o întreprindere parteneră foarte pasivă, puțin stabilă, fragilă:
- aprovizionare aleatorie (ca termene şi conformitate);
- partener slăbit ca urmare a unor evenimente deosebite (grevă, de exemplu);
- întreprindere furnizoare foarte legată de alți clienți pe care îi privilegiază pentru că sunt mai importanți;
- întreprindere parteneră care trece sub controlul unei întreprinderi concurente;
- întreprindere parteneră puțin scrupuloasă sau pur şi simplu imprudentă privind respectarea secretelor tehnice sau comerciale care îi sunt încredințate;
- întreprinderi furnizoare foarte îndepărtate: evenimente întâmplătoare în transport, risc de schimb[129].

b) o întreprindere parteneră foarte puternică:
- întreprindere parteneră care îşi foloseşte puterea de negociere pentru a cere insistent de la o întreprindere client captivă avantaje exorbitante, în momentul în care are nevoie stringentă de ea;
- întreprindere parteneră foarte dinamică susceptibilă de a deveni, între timp, un concurent al contractantului şi care începe să desfăşoare alte stadii ale activității etc.

Pe scurt, este vorba de riscul de dependență foarte mare legat de o întreprindere parteneră greu de stăpânit, care poate deveni ulterior foarte fragilă sau, dimpotrivă, foarte puternică.

---

[128] M. Gervais, *„Stratégie de l'entreprise"*, 5 é édition, Economica, Paris, 2003, pp. 183-184; Y. Barreyre, M. Bouche, *„Pour une meilleure compétitivité fondée sour la solidarité inter-entreprises; les politiques d'impartition"*,1982, pp. 11-14.

[129] Y. Barreyre, M. Bouche, *op.cit.*, 1982, pp. 13-14.

Soluţiile la aceste inconveniente constau în recurgerea simultană la mai multe surse de aprovizionare, la o protecţie juridică care să întărească cooperarea sau la un management al interdependenţei, în sensul unei consolidări a legăturilor dintre două întreprinderi - evoluţie spre o integrare parţială şi un parteneriat adevărat.

• Riscul datorită partajului, sau pierderea unui factor cheie de succes în favoarea întreprinderii partenere, a unui avantaj concurenţial, poate duce la consolidarea întreprinderii partenere şi, este ca urmare, aceasta nevoită să-şi revizuiască strategia. Aceasta este una din consecinţele non-neglijabile ale strategiilor de impartiţie pe plan internaţional: parteneriatul este condiţia *sine qua non* pentru a fi acceptat de ţara de primire, dar care, până la urmă consolidează imediat întreprinderea parteneră locală.

• Instabilitatea fiecărui partener în timp.

• Încrederea reciprocă dintre întreprinderile partenere: relaţia de parteneriat constituie fundamentul unei strategii durabile sau este motivată de veleităţi strategice diferite: absorbţia întreprinderii partenere, de exemplu.

Pentru a se evita să se ajungă la o asemenea situaţie, se recomandă efectuarea unui diagnostic strategic care să precizeze şi să dispună de o abordare globală, ce permite stabilirea variantei de adoptat: a realiza sarcina în interiorul întreprinderii (make) sau a transmite sarcina spre execuţie în afara întreprinderii (buy).

10.2.2.2.2. Principalele forme de parteneriat de impartiţie (subcontractarea, coîntreprinderile)

Cele mai frecvent întâlnite forme de parteneriat de impartiţie sunt: subcontractarea, coîntreprinderea (joint-venture), licenţa şi franciza.

Subcontractarea. Noţiunea de subcontractare este o noţiune complexă şi a făcut obiectul mai multor definiţii. Managerii, teoreticienii în management, cumpărătorii, organizaţiile profesionale înţeleg prin subcontractare relaţia care există între destinatar, contractant (întreprinderea care dă comenzi) şi subcontractant.

Relaţia de subcontractare este caracterizată prin:[130]

- existenţa a trei actori: destinatarul final, contractantul şi subcontractantul.

[130] M. Capet, „*Soustraitance*", în Y. Simon, P. Joffre (ed) *op.cit.*, tome 3, p. 3001.

- participarea subcontractantului prin produsul sau serviciul oferit destinatarului de către contractant;
- dependența subcontractantului de contractant.

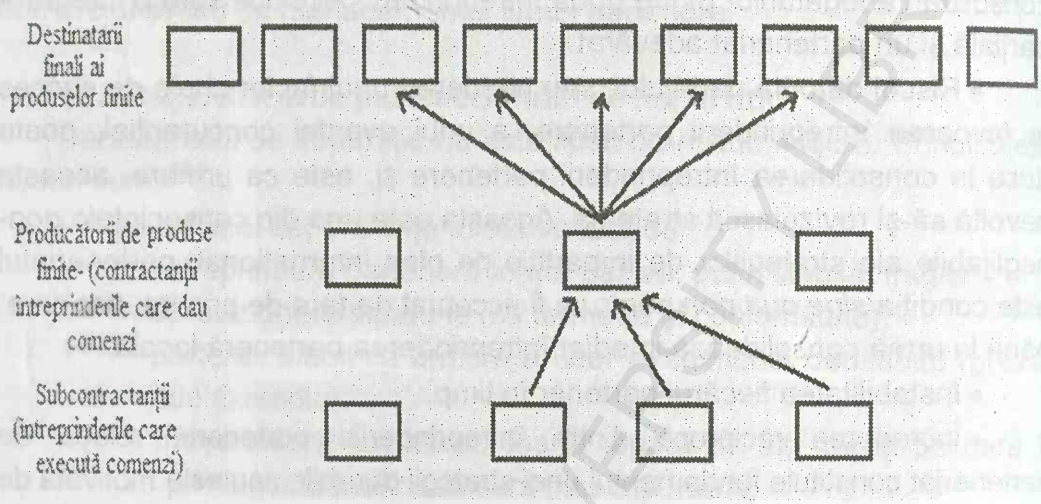


Figura 10.7.Relația dintre cei trei actori ai subcontractării[131]

Potrivit acestei scheme, producătorul poate fi un constructor de automobile, subcontractanții pot fi întreprinderile care produc farurile, scaunele, volanele, etc., iar destinatarii finali – cumpărătorii individuali, întreprinderile, instituțiile de stat.

În cadrul subcontractării se deosebesc următoarele forme:[132]

- lucrul cu materialul clientului, situație în care subcontractantul nu are decât o slabă inițiativă în modul de a executa comanda, întrucât anumite funcțiuni ale acestuia, precum comercializarea, aprovizionarea, inovarea, rămân într-un stadiu embrionar; contractantul poate pune la dispoziția subcontractantului utilajele, materiile prime şi materialele de care acesta are nevoie şi îi impune metodele sale de fabricație.

- subcontractarea obişnuită, situație în care contractantul lasă o anumită libertate partenerului său în exercitarea unor funcțiuni precum: cumpărarea de materii prime, producerea unor utilaje necesare producției, alegerea procedeelor de fabricație.

Trebuie făcută deosebirea dintre subcontractarea de capacitate şi subcontractarea de specialitate. În primul caz, contractantul dispune de

[131] M. Capet în Y. Simon şi P. Joffre, *op.cit.*, p.3005.
[132] Idem.

cele necesare producerii bunului vizat; însă, o parte din cele necesare obţinerii produsului finit este comandată a fi executată de către subcontractant. În acest caz, subcontractantul este supus unui risc, întrucât, în situaţiile de recesiune, contractantul poate folosi integral capacităţile sale de producţie şi reduce volumul afacerilor cu sarcinile pe care le-a încredinţat subcontractantului.

În cel de-al doilea caz subcontractantul dispune de un know-how tehnic, contractantul neavând nici competenţele, nici materialele necesare elementelor componente ale produsului finit. Competenţa recunoscută a subcontractantului este o garanţie a stabilităţii activităţii acestuia.

Deşi are unele puncte comune cu externalizarea, subcontractarea se deosebeşte de aceasta prin:

- *Obiectul relaţiei:* subcontractarea se defineşte, în special, prin obligaţii de mijloace, în timp ce, externalizarea obligă la rezultate.
- *Durata relaţiei:* externalizarea se prezintă ca o relaţie pe termen lung, de tip cooperativ.
- *Logica organizaţională* pe care o susţine: externalizarea modifică printr-o sustragere de la organizarea ierarhică (firma) spre piaţă frontierele firmei şi configuraţia structurală a resurselor sale.
- *Posibilitatea de transfer al unei părţi din personal* din funcţia externalizată în efectivele întreprinderii prestatoare.

Subcontractarea se confruntă cu o anumită dificultate generată de faptul că întreprinderea care dă comenzi – contractantul – , supusă fiind unei concurenţe puternice pe piaţă, este obligată să îşi ajusteze preţurile, iar subcontractanţii, pentru a scăpa de această constrângere, tind să se servească de alte întreprinderi, adesea concurente cu întreprinderea contractantă. Aceasta, la rândul ei, devine reticentă în a coopera cu subcontractantul său, ceea ce duce la degradarea climatului de încredere.

Opţiunile posibile ale întreprinderii subcontractante. Aceste acţiuni sunt: să rămână subcontractant şi să se adapteze, să devină furnizor sau să-şi înceteze activitatea, cedând sau lichidând afacerea:[133]

a. Rămâne subcontractant şi se adaptează. Întreprinderile subcontractante care nu au puncte forte în ceea ce priveşte calitatea sau termenele şi care sunt supuse concurenţei prin preţuri nu are decât puţine

[133] M. Capet, „*Sous-traitance*", în Y. Simon, P. Joffre (dir) *op.cit.*, tome 3, pp. 3008-3011.

mijloace de apărare. Ea poate să se înțeleagă cu întreprinderile concurente sau să se diferențieze, lucru, de cele mai multe ori, imposibil de realizat[134]; „Ea este în asemenea caz obligată la a-şi ascunde situația sa financiară reală, să-şi reducă sarcina sa salarială, să trişeze privind calitatea şi să găsească comprehensiunea cumpărătorului"[135].

Dacă însă întreprinderea subcontractată are un anumit nivel de înzestrare tehnică ea poate să impună opțiunile sale contractantului. În această situație se află atâta timp cât vor fi puține întreprinderi concurente şi există cerere pentru produsele ei.

Indiferent de situație, întreprinderea subcontractantă trebuie să aibă în vedere următoarele soluții posibile:[136]

- să depindă cel puțin de câţiva contractanţi – întreprinderi mai mari, care dau comenzi – , riscul comercial diminuându-se astfel;

- să-şi crească nivelul de tehnicitate pentru a pute oferi prestații care presupun un know-how mai rar; în acest mod forța contractuală creşte;

- să investească în maşini, utilaje noi pentru a satisface o gamă mai largă de nevoi ale contractantului;

- să-şi schimbe modul de producție – trecerea, de exemplu, de la producție de serie mică la producția de serie mare;

- să reducă nivelul de tehnicitate – să treacă de la subcontractarea de specialitate la cea de capacitate – strategie justificată în perioadele de criză, când întreprinderea subcontractantă nu mai are suficienţi parteneri contractanţi;

b. Devine furnizor. Întreprinderea în această variantă abordează un demers marketing, îşi dezvoltă sistemul de distribuție, concepe noi produse, constituie stocuri, adică dezvoltă o activitate care-i schimbă profesiunea şi cultura organizatorică;

c. Încetează activitatea. O întreprindere subcontractant poate să-şi înceteze activitatea cedând afacerea sau lichidând-o.

Noțiunea de coîntreprindere. Coîntreprinderile (joint-venture) formează o entitate cu personalitatea juridică proprie, o colaborare de afaceri între întreprinderi situate în două sau mai multe țări în care

---

[134] M. Gervais, „*Stratégie de l'entreprise*", 5 é édition, Economica, Paris, 2003, p. 184.

[135] M. Capet, *op.cit.*, în Y. Simon, P. Joffre (dir) *op.cit.,* tome 3. p. 3006.

[136] M. Gervais, „*Stratégie de l'entreprise*", 5e édition, Economica, Paris, 2003, p. 184; Y. Simon, P. Joffre (ed) *op.cit.*, p. 3008.

capitalul şi puterea de management sunt împărţite cu un partener local şi care are ca obiectiv producerea şi/sau distribuţia de bunuri şi servicii.[137]

De regulă, cele două întreprinderi partenere ale unei coîntreprinderi au părţi egale, (50%), ca aport la capital, însă raportul poate varia în funcţie de situaţie: cu cât este mai mare aportul uneia din întreprinderile partenere, cu atât este mai mare controlul sau influenţa acesteia asupra activităţilor.

Într-o coîntreprindere, în afară de aportul de capital, întreprinderile partenere se pun de acord asupra altor elemente, precum tehnologia de producţie, organizarea vânzărilor, cercetare-dezvoltare, modalitatea de a manageria parteneriatul, investirea profiturilor, planificarea pe termen scurt şi pe termen lung.[138]

Acest tip de parteneriat este un mod frecvent de implantare, deoarece, pe de o parte, anumite legislaţii naţionale privind investiţiile străine directe îl fac obligatoriu şi, pe de altă parte, prezenţa partenerului local asigură o mai bună pătrundere pe piaţă.[139]

Coîntreprinderile sunt frecvent folosite de către companiile internaţionale pentru a investi în ţări emergente. Aceste întreprinderi transferă coîntreprinderilor active financiare (finanţări şi capacitate de îndatorare), tehnologice (brevete, know-how-uri, C&D, procese de producţie) şi de marketing (mărci, publicitate). Aceste resurse sunt calificate, în general, resurse „amonte". De cealaltă parte, întreprinderea parteneră aduce ca aport coîntreprinderii active comerciale (reţele de distribuţie, forţă de vânzare, clienţi), site-uri de producţie, personal şi relaţii cu autorităţile locale. Aceste resurse sunt calificate resurse „aval" (figura 10.7.).

---

[137] A. V. Phatac, „*International Management: Concept and Cases, Cincinnati*", South Western College Publishing, 1997, p. 254.

[138] G. Pellicelli, *op.cit.*, pp. 372-373.

[139] M. Gervais, „*Stratégie de l'entreprise*", 5e édition, Economica, Paris, 2003, pp. 224-225.

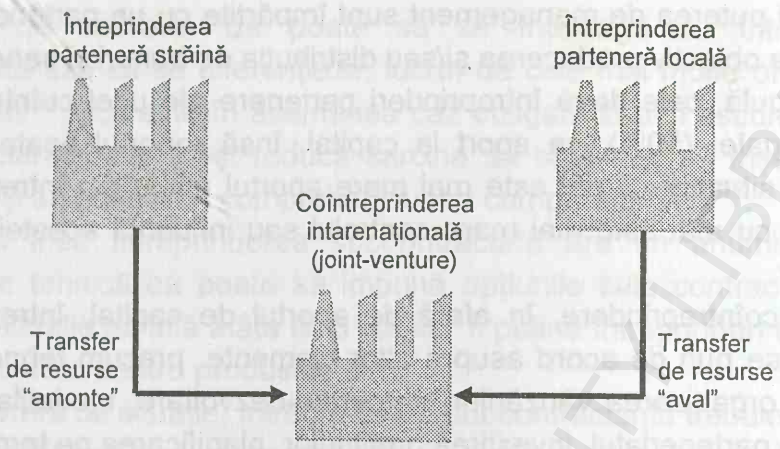


Figura 10.8. Coîntreprinderea internațională şi transferul de resurse[140]

Mai precis, întreprinderea multinațională aşteaptă de la întreprinderea parteneră accesul la piața locală, deci o bună ancorare în ceea ce priveşte cunoaşterea pieței, managementul distribuției produselor, reputația, relația cu guvernele locale. De cealaltă parte, întreprinderea locală, care poate fi o mare întreprindere, intenționează să dezvolte gama sa de produse, mărcile sale, know-how-ul său tehnologic, metodele şi tehnicile sale de management şi să beneficieze de un anumit sprijin financiar.

Coîntreprinderea permite celor două întreprinderi partenere să împartă efortul investițional, să construiască forțe complementare, să dobândească noi competențe. În acelaşi timp, coîntreprinderea are ca urmare împărțirea profiturilor, transferul reciproc de cunoştințe, dar şi expunerea la riscul de conflicte sau pierderea controlului.

Guvernele locale se bucură de aporturi de capitaluri străine aduse de companii multinaționale, de transferul de tehnologie, de crearea a noi locuri de muncă, de înlocuirea unor importuri, cu efecte pozitive asupra balanței de plați, şi chiar pot crea baze de export.

Este evident că, în asemenea situație, obiectivele pe termen lung ale companiilor multinaționale, ale întreprinderilor locale şi ale guvernului țării gazdă diferă şi influențează viitorul coîntreprinderii.

Interesele care stau la baza înființării coîntreprindereii pot evolua în timp. Majoritatea coîntreprinderilor internaționale se termină prin achiziționarea coîntreprinderii de către una din firmele partenere.

---

[140] F. Brulhart, ş.a. *op.cit.*, p. 118.

În ceea ce priveşte întreprinderea care se internaţionalizează, aceasta, la perfectarea coîntreprinderii, trebuie să aibă în vedere:[141]

- alegerea întreprinderii partenere, urmărind minimizarea apariţiei conflictelor de interese legate de alte produse sau de alte alianţe;
- transparenţa, adică recunoaşterea şi explicarea deosebirilor şi intereselor fiecăreia din întreprinderile partenere, condiţie esenţială pentru stabilirea încrederii reciproce;
- realismul în stabilirea obiectivelor, aporturilor şi rezultatelor scontate la nivelul celor două întreprinderi partenere;
- claritatea procesului decizional, identificarea responsabilităţilor manageriale şi a relativei autonomii de management a co-întreprinderii;
- claritatea regulilor contractuale ce trebuie respectate în caz de conflict, de modificare a părţilor de capital sau de ieşire din parteneriat.

O coîntreprindere funcţionează ca un mecanism în care fiecare piesă este tributară calităţii funcţionării celorlalte. Această exigenţă impune tuturor părţilor participante la acest tip de parteneriate să asigure buna îndeplinire a sarcinilor repartizate, pentru ca ansamblul să concretizeze obiectivele stabilite coîntreprinderii. Însă, în realitate, acestlucru nu este posibil decât dacă membri parteneri stabilesc, în prealabil, condiţiile reuşitei din care următoarele au determinat repartizarea, fără ambiguităţi a responsabilităţilor:[142]

- cum se repartizează capitalul şi dreptul de vot?
- cât revine fiecărei părţi din valoarea creată?
- cum se pilotează şi cum se controlează angajamentele fiecăreia din părţi în realizarea obiectivelor?
- ce se întâmplă dacă una din părţi nu-şi îndeplineşte angajamentele?
- ce se întâmplă dacă obiectivele coîntreprinderii nu sunt îndeplinite?

Reuşita unei coîntreprinderi este condiţionată de o strictă repartizare a rolurilor între diferite centre de decizie: definirea strategiei revine managementului general din fiecare întreprindere parteneră, însă managementul operaţional şi pilotajul acestora este de resortul managementului coîntreprinderii care are o deplină autonomie de decizie

---

[141] Strategor, *op.cit.*, 2005, p. 246.

[142] M. Gouali, *op.cit.*, p. 81.

şi asigură o interacţiune transparentă, cu managementul general din întreprinderile partenere care controlează şi asigură propria strategia în funcţie de rezultate.

Aşadar, atunci când rolurile şi responsabilităţile în cadrul coîntreprinderii sunt clare şi acceptate de toate părţile organizarea devine fluidă şi aliniată la strategie. Ea evită disfuncţionalităţile care, adesea, apar ca urmare a încălcării perimetrelor operaţionale, inclusiv problemele culturale.

Această repartizare a rolurilor reflectă un element esenţial al unei coîntreprinderi: fiecare din părţile partenere îşi asigură în anumite proporţii, participarea sa la riscuri şi beneficii. Sunt numeroase exemple de co-întreprinderi de succes. Una din cele mai reuşite coîntreprinderi este cea creată de compania Philips cu compania sud-coreeana LG[143]. Adaptând tehnologia de cristale lichide (LCD) la ecranele de televiziune, tehnologie, până în acel moment, folosită numai la ecranele PC, compania Philips a decis, „să-şi delocalizeze resursele şi investiţiile în C&D pentru a se asocia cu compania LG şi a creat, în anul 1999, coîntreprinderea "LG. Philips LCD", care a devenit rapid numărul doi mondial în ecrane de televiziune LCD pentru televiziunea de înaltă definiţie (HTVD). Împărţirea iniţială a riscurilor, a investiţiilor şi a competentelor s-a transformat ulterior în împărţire a profitului.

Durata de existenţă a unei coîntreprinderi este aleatorie şi depinde de obiectivele stabilite şi de recurenţa lor. Astfel, coîntreprinderea LG Philips LCD a fost creată pe o bază paritară (50/50); însă, compania Philips şi-a micşorat ulterior participarea sa până la 32,9%, pentru ca, în februarie 2008, să o reducă la 19,9%. În anumite situaţii şi îndeosebi, atunci când coîntreprinderea reuşeşte şi îşi asumă ambiţii mai importante, soluţia constă în a o face perenă şi în a o evolua spre o fuziune – achiziţie.

Autonomia de management a coîntreprinderii este însă constrânsă de realizarea obiectivelor întreprinderilor partenere. Managementul general al coîntreprinderii (constituit dintr-un reprezentant al fiecărei întreprinderi partenere) ia decizii care trebuie sprijinite, în prealabil, de către fiecare întreprindere parteneră. Acest sistem de luare a deciziiloreste lung şi complex, întrucât implică numeroşi actori (diferiţi parteneri şi

[143] Idem.

coîntreprinderea). De asemenea, este sursă de conflicte între întreprinderile partenere ale căror obiective şi comportamente pot evolua în timp şi pot deveni antagoniste. Uneori, finalul este renunţarea întreprinderilor partenere la coîntreprindere. Un exemplu, în acest sens, este coîntreprinderea Mahindra & Renault, creată în 2005 între compania Renault şi grupul de automobile Mahindra[144]. Pentru a găsi noi debuşeuri automobilului său low-cost Logan, compania Renault s-a asociat cu grupul respectiv, intrând pe o piaţă strategică internaţională: piaţa indiană. Capitalul acestei coîntreprinderi era împărţit astfel: 51% pentru compania Renault şi 49% pentru Mahindra & Mahindra. În ceea ce priveşte sarcinile, compania indiană trebuia să asambleze automobilele Logan la uzina sa Nashik din statul Moharashtra şi să le comercializeze prin propria sa reţea de distribuţie, iar compania Renault furniza piesele, componentele, motorul şi asigura un anumit transfer de tehnologie. Însă, coîntreprinderea nu a avut succes, în perioada 2007 – 2010 vânzându-se numai 44 000 de automobile. În aprilie 2010, compania Renault a hotărât să părăsească piaţa indiană şi a cedat părţile sale din coîntreprindere întreprinderii partenere.

Coîntreprinderile au o contribuţie majoră la dezvoltarea economică a ţărilor emergente. Un exemplu concludent, în acest sens, îl oferă China. În anul 1998, investiţiile străine, în cadrul cărora coîntreprinderile ocupau un loc important, reprezentau 13% din totalul investiţiilor în mijloace fixe, şi 22% din totalul valorii producţiei industriale. Aceste firme foloseau 18 milioane de salariaţi (aproximativ 10 % din totalul forţei de muncă urbane), participau cu 44% la exportul Chinei şi cu 48,7% la totalul comerţului exterior.[145] În 1994, în China deja îşi desfăşurau activitatea peste 50000 de coîntreprinderi[146].

Între alianţele strategice şi coîntreprinderi, ca parteneriat, există deosebiri în ceea ce priveşte raportul de forţe. Într-o coîntreprindere există, adesea, un partener „puternic" şi un partener „slab": cel „puternic" poate dispune de tehnologie, de o cotă de piaţă sau de resurse financiare

---

[144] P. Meschi, „*Les alliances entre grandes entreprises: le cas de joint-venture*", în O. Meier, „*Stratégies de croissance*", Dunod, Paris, 2009, p. 109.

[145] A. M. Rugman, T. D. Brewer (eds) „*The Oxford Handbook of International Business*", Oxford UniversityPress, 2001, p. 683.

[146] S. Lanier, „Joint venture are not just for giants", *Trade&Culture, Sept.-Aug.* 1994, p. 37.

importante, elemente esențiale într-un parteneriat, în timp ce cel "slab" are nevoie de capital pentru a învesti într-o nouă activitate sau pe o nouă piață geografică. Ori, aşa cum se ştie, alianțele strategice sunt acorduri "între egali".

Alegerea întreprinderii partenere într-o coîntreprindere. Întreprinderile partenere trebuie să fie compatibile. *Compatibilitatea* constă în calitatea şi complementaritatea întreprinderilor care au creat coîntreprinderea.

- *Affectio cooperandis.* Voința de a coopera este o condiție esențială a constituirii unei coîntreprinderi. Reuşita acesteia depinde, în mare măsură, de calitatea persoanelor prezente şi de încrederea pe care acestea şi-o acordă. Alegerea partenerului cere o atenție deosebită, asocierea cu un partener nefiind un gaj de succes; însă, selecționarea unui partener incompatibil este sigur un eşec.

Existența, în trecut, a unor legături informale – (acorduri de cooperare, comerciale, tehnice etc.) sau formale (managerii se cunosc personal) favorizează affectio cooperandis.

Încrederea reciprocă între protagonişti preexistă la oricare angajament contractual. O voință mutuală clară, manifestată de nenumărate ori, minimizează teama unei defectări din partea partenerului.[147]

- *Complementaritatea întreprinderilor partenere*

Această complementaritate înseamnă:[148]

- *o complementaritatea dependenței lor.* Dependența reciprocă provine, adesea, din complementaritatea competențelor sau a resurselor; de exemplu, una din întreprinderile partenere aduce ca aport tehnologia, iar cealaltă know-how-ul său comercial. O dependență foarte puternică a uneia dintre întreprinderile partenere este sursă de instabilitate; dacă supraviețuirea celei mai slabe întreprinderi este strâns legată de supraviețuirea întreprinderii cu care a creat coîntreprindrea, atunci efortul său poate fi consacrat găsirii unor ieşiri avantajoase din coîntreprindere;

-*o complementaritate strategică.* „Fiecare partener trebuie să ştie care sunt obiectivele stabilite coîntreprinderii de către celălalt partener.

---

[147] A. Larson, „Network Dyads, în Entrepreneurial Settings: a Study of the Gouvernance of Exchange Relationships", *Administrative Science Quarterly,* vol. 37, 1992, p. 76.

[148] M. Gervais, „*Stratégie de l'entreprise*", 5e édition, Economica, Paris, 2003, p. 199.

Obiective diferite ale partenerilor reprezintă o sursă de conflict potenţial care poate să ducă la disoluţie"[149]. Astfel, o întreprindere care încearcă să formeze o coîntreprindere pentru a dobândi un know-how tehnologic, nu va putea să se asocieze cu o întreprindere care caută noi debuşee pentru a valorifica rapid know-how-ul său. Orizonturile lor de timp nu sunt aceleaşi;

- *o complementaritate organizatorică şi managerială* (sisteme şi tehnici de management). Deosebirile foarte mari, în acest domeniu, sunt sursă de blocaj şi de disfuncţionalităţi.

De asemenea, întreprinderea care vrea să organizeze o coîntreprindere, într-o altă ţară, trebuie să aibă în vedere ca partenerul străin[150]:

- să fie familiarizat cu domeniile de activitate majore ale întreprinderii respective;
- să dispună de o puternică forţă de munca locală;
- să aibă posibilităţi de expansiune viitoare;
- să aibă o piaţă locală sigură pentru produsele sale;
- să aibă o situaţie financiară sănătoasă.

Avantajele şi limitele coîntreprinderilor. Coîntreprinderile au evidente avantaje economice şi organizatorice, dar şi anumite limite:

Principalele avantaje sunt:

- Coîntreprinderea poate fi singura cale de a pătrunde pe o piaţă străină şi de a desfăşura afaceri în altă ţară, în sectoare sensibile politic, precum industria petrolieră, transportul aerian, utilităţi, unde politicile guvernelor locale nu permit de regulă, investiţii directe şi, prin urmare, crearea de subsidiare – (întreprinderi - proprietate integrală). Ca exemplu, poate fi dată coîntreprinderea Fuji-Xerox, creată ca urmare a faptului că era interzis să se facă afaceri pe piaţa japoneză prin intermediul subsidiarelor, deci a existenţei unei bariere de a învesti. Potrivit acordului, Xeroxa creat împreună cu Fuji coîntreprinderea Fuji-Xerox şi a acordat licenţă coîntreprinderii pentru know-how său[151].

---

[149] C. Roblédo, *„Les conditions de réussite des coentreprises à parent français implantées à l'étranger: identification des systèmes de contrôle et analyse de leur effet sur la performance"*, Thèse, Rennes, 1995, p. 121.

[150] A. J. F. O'Reilly, „Establishing Successful Joint Ventures: in developing nations: A CEO's perspective", *Columbia Journal of World Business*, 23(1).

[151] C. V. Hill, *op.cit.*, p. 407.

- Atunci când resursele unei întreprinderi sunt limitate şi competenţele ei fundamentale distinctive nu pot fi valorificate prin licenţe, se poate pătrunde pe un număr mai mare de pieţe internaţionale folosind coîntreprinderea, decât folosind subsidiare, chiar dacă acest lucru este permis.

- Companiile multinaţionale pot forma coîntreprinderi cu întreprinderi din ţări în curs de dezvoltate fără un efort deosebit de cheltuieli de capital din partea multinaţionalei; aceasta, de regulă, pune la dispoziţia coîntreprinderii know-how-ul său tehnologic în schimbul parteneriatului în asemenea întreprinderi. Acelaşi argument în favoarea unei coîntreprinderi poate fi luat în seamă acolo unde o întreprindere dintr-o ţară în curs de dezvoltare are nevoie, mai curând, de know-how managerial, decât de unul tehnologic.

-Coîntreprinderea poate fi considerată, de asemenea, ca profitabilă acolo unde companiile locale pot furniza materiile prime necesare.

- O întreprindere poate beneficia de cunoştinţele întreprinderi partenere locale de pe piaţa ţării gazdă, de condiţiile competitive, cultură, limbaj, de sistemele politic, juridic şi economic de acolo.

- Atunci când costurile de dezvoltare şi riscurile de a pătrunde pe o piaţa străină sunt mari, acestea pot fi partajate de coîntreprindere.[152]

- Coîntreprinderea integrează resursele şi capacităţile distinctive fundamentale ale întreprinderii partenere. Un exemplu, în acest sens, este colaborarea dintre companiile Dailmer-Benz şi Swatch. Un producător de ceasuri (Swatch) şi un constructor de automobile (Dailmer-Benz) au colaborat în conceperea autovehiculului Smart Car, un autoturism de capacitate mică destinat pieţei europene. Coîntreprinderea s-a bazat pe reputaţia de care se bucură compania Swatch în faţa persoanelor tinere şi pe reputaţia companiei Dailmer-Benz în producţia de automobile. Este adevărat, însă, că atunci când a devenit evident faptul că realizarea pe piaţă, comercializarea noului produs ar fi cerut investiţii considerabile, compania Dailmer-Benz a preluat controlul noii societăţi.[153]

- Coîntreprinderea permite unei întreprinderi să investească rapid în noua activitate, datorită acordului încheiat cu altă întreprindere care

[152] Idem.

[153] K. R. Harrigan, „Joint-Ventures and Competive Strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 9, 1988.

operează, deja, în domeniul respectiv. Deci, coîntreprinderea face posibilă intrarea în noi activităţi, în termeni rezonabili, comparativ cu creşterea internă. Aşadar, intrând în alte activităţi din cadrul unei coîntreprinderi, o întreprindere poate realiza o diversificare a producţiei cu o nevoie mai mică de capital, comparativ cu o politică bazată pe control majoritar.

- Coîntreprinderea creează premizele creşterii competitivităţii prin cercetări şi unităţi de producţie în comun. Sematech este o coîntreprindere, formată din peste 40 de întreprinderi din sectorul semiconductorilor, care includea, în momentul creării, printre altele, companiile Hewlett-Packard, Advanced Micro Devices, IBM, General Electric, Intel, Digital Equipment, Motorola şi Texas Instruments. Această coîntreprindere a fost creată de companiile amintite împreună cu guvernul SUA pentru a promova avansul tehnologic care să permită companiilor americane să concureze cu succes cu cele mai puternice companii rivale.[154] Coîntreprinderea Sematech, deşi, iniţial a fost creată pentru a ajuta întreprinderile americane în lupta cu întreprinderile străine rivale, ulterior şi-a sporit numărul membrilor săi cu întreprinderi străine, precum Samsung Electronics şi LG Semiconductor din Coreea de Sud, în 1996, cu compania Siemens din Germania şi cu compania Taiwans Semiconductor Manufacturing, în 1998, ca urmare a creşterii cheltuielilor de cercetare, a investiţiilor de capital, a complexităţii şi duratei scurte de viaţă a diapazonului tehnologiilor.[155]

Grupate în funcţie de natură şi locul unde se materializează avantajele coîntreprinderilor sunt:[156]

A. Interne:

1. partajarea costurilor şi riscului;
2. obţinerea de resurse care nu sunt pe piaţă;
3. obţinerea de finanţări pentru a completa capacitatea de îndatorare a întreprinderii;
4. partajarea output -urilor din uzinele mari, supradimensionate prin:

a. evitarea duplicării risipitoare de facilităţi:

---

[154] C. M. Grimm, H. Lee, K. G. Smith, „*Strategy as Action*", Oxford University Press, 2006, pp. 233-234.

[155] P. Tamm, S. Thurn, „Maried at last: H-P, Compaq face real test", *Wall Street Journal*, 16 July 2002.

[156] K.R. Harrigan, „Managing Joint Ventures- Part I", *Management Review*, 1987. p. 29.

b. folosirea produselor şi proceselor auxiliare;
c. partajarea brand-urilor, a canalelor de distribuție, a liniilor de producție extinse etc.
5. inteligență: obținerea unei „ferestre" către tehnologii şi clienți noi prin:
a. îmbunătățirea schimbului de informații;
b. îmbunătățirea interacțiunilor tehnologice şi umane.
6. crearea unor practici manageriale inovative, precum:
a. realizarea unui sistem de management superior;
b. îmbunătățirea comunicării dintre unitățile de afaceri mici.
7. păstrarea personalului managerial.
B. *Concurențiale*: întărirea pozițiilor strategice curente:
*1.*Influențarea evoluției structurii sectorului prin:
a. inițierea dezvoltării de noi sectoare;
b. reducerea volatilității concurențiale;
c. raționalizarea sectarelor mature.
2. Achiziționarea, prin dreptul de preemțiune a întreprinderilor concurente (avantaje ale celui care „se mişcă primul"):
a. câştig şi accesul rapid la cei mai buni clienți;
b. extinderea capacității sau a integrării verticale;
c. obținerea de termene şi resurse avantajoase;
d. formarea de coaliții cu cei mai buni parteneri.
3. Răspunsuri defensive la limitele neclare ale sectoarelor şi ale globalizării:
a. reducerea tensiunilor politice (depăşirea barierelor comerciale);
b. câştig din accesul la rețelele globale.
4. Crearea de competitori mai eficienți:
a. dezvoltarea de „hibrizi" care dispun de puncte forte;
b. existența a mai puține întreprinderi, dar mai eficiente;
c. tampon pentru parteneri diferiți.
C. *Strategice:* Îmbunătățirea poziției strategice prin:
1. crearea şi exploatare de strategii;
2. transferul de tehnologii sau de deprinderi performante;
3. diversificare:
a. raționalizarea investițiilor sau dezinvestiri;

b. folosirea aptitudinilor proprii în noi domenii.

Coîntreprinderii îi sunt proprii şi anumite limite. O coîntreprindere este din punct de vedere tehnic, dificil de manageriat, ocaziile de conflicte dintre întreprinderile partenere fiind numeroase. În faza iniţială, apar frecvent divergenţe cu privire la planul de investiţii şi metodele de evaluare a rezultatelor. Unele din aceste divergenţe pot fi rezolvate în cursul negocierilor care preced încheierea acordului; este, însă, dificil de manageriat conflictele care apar ca urmare a unor evenimente neprevăzute. În plus, echilibrul dintre ce aduce coîntreprinderii o întreprindere parteneră şi ce primeşte aceasta în schimb nu durează mult timp, îndeosebi, atunci când este vorba de un sector foarte dinamic. Urmarea este că sunt frecvente solicitările de renegociere, pe noi baze, a prevederilor acordului.[157]

Dacă punctele forte ale unei întreprinderi constau în calitatea produselor şi în imaginea acestora, intrarea acesteia într-o coîntreprindere poate să îi slăbească poziţia, atât pe vechile pieţe cât şi pe noile pieţe. Dacă produsele unei coîntreprinderii nu corespund aşteptărilor, urmările nu sunt numai în detrimentul imaginii produsului, ci şi al întreprinderii partenere.

Riscul la care se supune întreprinderea, care oferă gratis competenţele sale distinctive, fundamentale sau know-how-ul său tehnologic întreprinderii partenere, diluează influenţa întreprinderii şi controlul asupra altor subsidiare, în special, în ceea ce priveşte deciziile de a valorifica avantajul curbei de experienţă şi a economiilor de locaţie, acolo unde sunt vizate strategii locale sau transnaţionale.

În sfârşit, coîntreprinderile au în ele un potenţial conflict rezultat, în special, din modul în care se exercită controlul.

Însă, coîntreprinderile internaţionale, inclusiv diferitele forme de alianţe strategice asociate cu acestea, rămân o modalitate eficientă de a intra pe o piaţă în afacerile internaţionale.

Având în vedere cele spuse cu privire la diferitele forme de parteneriat de impartiţie, trebuie subliniat faptul că alegerea unei strategii de impartiţie nu se poate rezuma la o singură analiză pe termen scurt şi, în deosebi, la un singur avantaj de cost comparativ, între „make" şi „buy". Dimpotrivă, decizia se înscrie, în mod necesar, imperios într-o reflexie globală

[157] G. Pellicelli, *op.cit.*, p. 374.

strategică şi pe termen lung, inclusiv o analiză a avantajelor şi inconvenientelor pentru fiecare întreprindere parteneră, a puterii şi intereselor reciproce ale fiecăreia.

Problema fundamentală constă a da răspunsuri corecte la următoarea întrebare:[158] activitatea care se propune a fi încredințată altei întreprinderi face parte din nucleul central care defineşte profesia întreprinderii contractantă, din competențele care-i sunt necesare a fi obținute pentru a reuşi în această profesie şi dacă acea activitate întreprinderea o va gestiona în continuare îi va permite să realizeze un avantaj concurențial distinctiv în cadrul profesiei sale?

Teoria agenției a arătat că impartiția nu este întotdeauna o soluție. Dacă produsul este foarte specific, atunci se creează legături de dependență foarte puternice între întreprindere şi subcontractanți sau furnizori. Riscul de comportamente oportuniste (nerespectarea obligațiilor, înşelarea bunei credințe, „calul troian" etc.) antrenează costuri de agenție foarte mari.

În tabelul 10.5. se prezintă comparativ, prin prisma unor elemente determinante (tipul de resurse, domeniile de activitate, principalul avantaj strategic etc.) cele trei forme principale de colaborare.

Tabelul 10.5. Relația tip de colaborare,tipul de resurse folosite şi principalul avantaj strategic în cele trei tipuri principale de colaborare[159]

Tipul de colaborare	Tipul de resurse	Substitutul la manevrele strategice	Principalul avantaj strategic	Domenii de activitate ale partenerilor
Alianța	Similare şi/sau complementare	Expansiune	Dimensional	Acelaşi sector
Parteneriat de impartiție	Complementare	Integrare verticală	Specializare	Sectoare apropiate
Parteneriat de simbioză	Complementare	Diversificare	Sinergie	Câmpuri concurențiale diferite

[158] L. Adler, „La stratégie de la symbiose", *Harvard-L'Expansion,* no. 14, Automme, 1979.

[159] G. Köenig, *op.cit.*, p.189.

Din tabelul 10.5. rezultă că în cazul resurselor similare, partenerii care au probleme identice, folosesc mijloace de aceeaşi natură pentru a le utiliza mai eficient sau pentru a atinge o masă critică, altfel imposibil de realizat. Punerea în comun a unor resurse asemănătoare poate răspunde unor obiective de competitivitate sau de securitate. Astfel, alianţele angajate în proiecte repetate pot reduce concentrarea riscurilor: producţia de armament oferă exemple de acest tip de situaţii. Punerea în comun a unor resurse similare poate viza toate funcţiunile întreprinderii.

În ceea ce priveşte folosirea în comun a unor resurse complementare, aceasta permite o utilizare mai completă şi mai intensă a activelor deţinute asimetric[160]. Folosirea în comun a unor resurse complementare se referă, în general, la întreprinderi care nu se află în concurenţă directă în ceea ce priveşte obiectivul colaborării lor. Este cazul parteneriatelor de simbioză care se bazează determinant pe menţinerea de resurse complementare care permite folosirea benefică a unor resurse neexploatate şi evitarea unor diversificări întâmplătoare. Dacă se are în vedere acest lucru, se poate spune că folosirea în comun a unor resurse complementare poate contribui, ca şi resursele similare, la o creştere a competitivităţii şi securităţii. Însă, trebuie spus că deosebirea dintre resursele similare şi cele complementare trebuie făcută cu precauţie şi aceasta pentru faptul că activele unei întreprinderii nu sunt absolut nici asemănătoare şi nici riguros complementare.[161]

10.3. Francizele

10.3.1. Noţiunea de franciză

Francizarea este o formă particulară a distribuţiei exclusive, un sistem de marketing vertical contractual, prin care se organizează distribuţia de bunuri şi servicii.

Deşi franciza a existat în SUA încă de când Singer Sewing Machine Company a folosit-o pentru prima dată în 1850, popularitatea ei a explodat în ultimele decenii. Exemplul cel mai cunoscut este cel al companiei McDonald's, două treimi din restaurantele acesteia fiind în franciză.

---

[160] P. Joffre, G. Koenig, *„Stratégies de Coopération et d'Alliance Inter-Entreprises"*, ed. Enseignement et Gestion, 1984, n: 31,vol. 63, 3, p. 49.

[161] Ibidem, p. 190.

„Franciza este o relație legată şi economică între proprietarul unei mărci comerciale, mărci de servicii, nume de marcă sau simbol publicitar şi o persoană sau un grup care intenționează să folosească acea identificare în cadrul unei afaceri"[162].

Potrivit Ordonanței nr. 52/28VIII/1997, „Franciza este un sistem de comercializare bazat pe o colaborare continuă între persoane fizice sau juridice, independente din punct de vedere financiar, prin care o persoană, denumită francizor sau concedent, îi acordă unei alte persoane, denumită beneficiar sau concesionar, dreptul de a exploata sau de a dezvolta o afacere, un produs, o tehnologie sau un serviciu"[163], dreptul de exploatare a unui ansamblu de drepturi de proprietate industrială sau intelectuală, de exemplu, o marcă de comerț, în limitele unui teritoriu,în scopul de a produce sau comercializa anumite tipuri de produse şi/sau de servicii.

Francizorul este un comerciant care:

- este titularul drepturilor asupra unei mărci înregistrate, cu condiția ca drepturile să fie exercitate pe o durată cel puțin egală cu durata contractului de franciză;
- conferă dreptul de a exploata ori de a dezvolta o afacere, un produs, o tehnologie sau un serviciu;
- asigură beneficiarului o pregătire inițială pentru exploatarea mărcii înregistrate;
- utilizează personal şi mijloace financiare pentru promovare mărcii sale, cercetării şi inovării, asigurând dezvoltarea şi viabilitatea produsului;
- selecționează beneficiarul care face dovada competențelor solicitate compartimentelor manageriale şi financiare pentru exploatarea afacerii.

Aşadar, francizorul este acea persoană fizică sau juridică care stabileşte modalitățile francizei şi ia, în general, decizii privind evoluția raporturilor cu concesionarii.

Beneficiarul este un comerciant, – persoană fizică sau juridică – selecționat de francizor, care aderă la principiul omogenității rețelei de franciză, aşa cum este definită de francizor. „Beneficiarul exploatează

[162] Is Francising forme?

[163] http:/www.sba.gov/idc/groups/public/documents/sba_homepage/serv_slop_isformr.pdf

întreprinderea potrivit regulilor, reglementărilor, metodelor, procedeelor, programelor şi planurilor francizorului, respectând strict instrucţiunile de politică generală care-i sunt comunicate[164]". Acesta se concentrează pe anumite activităţi precum producţia, distribuţia şi vânzarea, în timp ce furnizorul răspunde de publicitate, marketing şi formarea personalului.

Dacă francizorul aduce o marcă sau un însemn, competenţe, un sistem de management şi de servicii, concesionarul asigură fonduri proprii şi angajamentul său personal în management.

Concesionarul este obligat să plătească o taxă de intrare în sistem, precum redevenţe anuale – royalties -, de regulă, sub forma unui procent din cifra de afaceri, să nu cumpere de la vânzători neagreaţi de francizor şi uneori, să se aprovizioneze de la centrul de cumpărare al francizorului.

Pe plan internaţional, franciza internaţională se practică, îndeosebi, în servicii: fast-food (McDonald's, Burger King), hoteluri (Holiday Inns), locaţii de automobile (Herz), dar poate lua şi o formă mai industrială (atunci este vorba de *lifreding*), dacă francizorul transmite tehnicile sale şi know-how-ul său de fabricaţie (Coca-Cola, McDonald's, de exemplu). În această situaţie, se vorbeşte de vânzarea în străinătate a unui sistem global (fabricare, comercializare, gestiune) unui operator în măsură să-l asimileze şi să-l aplice local. Pentru francizor, franciza internaţională este importantă în sensul că este o formă de implantare foarte economică. Pe de altă parte, în acest fel, acesta cunoaşte contextul local. Acest sistem nu este însă practicabil decât în domenii decupabile în entităţi mici, adică sectoare unde activitatea este la nivelul capitalului viitoarelor francize.[165]

Francizorii pot asigura sprijin pentru marketing, alegerea amplasamentului, obţinerea finanţării, instruirea personalului, aprovizionarea cu produse şi sisteme ale firmei. McDonald's este un exemplu de franciză unde operaţiile sunt strict specializate formatului firmei.

Fiecare acord de francizare este diferit şi deşi francizele eşuează mai puţin frecvent decât întreprinderile total independente, ele nu pot garanta succesul. Corespunzător domeniilor de activitate economică şi manierei în care se realizează, se disting acorduri de franciză industrială, acorduri de franciză de distribuţie de mărfuri şi acorduri de prestări de servicii. Mai

---

[164] Le Tourneau, „*Le Franchisage*", Economica, Paris, 1994, p. 105.

[165] J. C. Usunier, „*Management International*", Paris, PUF, 1987, p. 26.

există şi o formă specială de franciză, denumită şi întâlnită frecvent sub denumirea de „master franchise" sau franciză principală.

Acordul de franciză industrială, vizează producția de bunuri. Concesionarul este autorizat, prin mijlocirea unei licențe, să fabrice sub marca francizorului şi cu asistența sa tehnică tipuri de produse ale francizorului. Francizorul are posibilitatea astfel de a-şi face cunoscute produsele sale în străinătate sub propria sa marcă, fără a fi nevoit să facă investiții importante. Francizorul acordă consultanță managerială, pregăteşte personalul, oferă asistență tehnică şi comercială, know-how-ul, dreptul de a folosi marca sa, precum şi alte drepturi de proprietate industrială şi intelectuală, se ocupă de publicitate: cele mai cunoscute acorduri de franciză industrială sunt cele care au ca obiect produsele Coca-Cola, Schweppes, Pepsi-Cola etc.

Acorduri de franciză de distribuție. În aceste acorduri, francizorul este, fie un producător care desface produsele sale prin intermediul unui concesionar, fie un angrosist care revinde produsele sub marca sa unui concesionar. În aceste acorduri, francizorul acordă consultanță, pregăteşte personalul, oferă concesionarului dreptul de a folosi marca sa pentru produsele ce fac obiectul francizei. Cele mai cunoscute francize de distribuție sunt: SANTAL, UNIC şi VERITAS etc.

Acorduri de franciză de servicii sunt acorduri prin care francizorul a pus la punct o metodă sau tehnică specifică de prestare de servicii, autorizează concesionarul să utilizeze aceste metode şi tehnici în prestarea aceluiaşi gen de servicii. Aceste tipuri de acorduri de franciză sunt cele mai răspândite, ca de exemplu: FAST-FOODS, MCDONALD'S, PIZZA HUT, HERTZ, HOLIDAY INN etc.

Factorii ce trebuie avuți în vedere când se ia o decizie de obținere a unei francize.

Principalii factori sunt:[166]

- *Succesul francizorului* – Câți locatari de franciză similari sunt în apropiere? Cum le merge? În ce măsură le este recunoscut numele? Care este reputația numelui?

[166] S. Mariotti, C. Glackin, *„Antreprenoriat"*, Bizzkit, Bucureşti, 2012, p. 19.

- *Durabilitatea francizorului* – Care este durata experienţei? Este aceasta o oportunitate pe termen lung sau o modă trecătoare? Deţine francizorul vreo proprietate intelectuală?
- *Situaţia financiară a beneficiarului* – Cât de sănătoasă financiar este compania? Sunt incluse rapoartele financiare în documentele de înştiinţare? Sunt inteligibile acestea?
- *Investiţia iniţială* – Care este suma şi ce anume acoperă? Care sunt toate costurile potenţiale ale francizei? Sunt clare toate costurile iniţiale şi cele de rulare?
- *Sprijinul financiar* – Oferă francizorul finanţare competitivă? Ce sumă este necesară până se ajunge la un flux de numerar pozitiv? Ce opţiuni sunt posibile în cazul unor proiecţii financiare în diverse situaţii?
- *Cerinţe de cumpărare* – Trebuie cumpărat de la francizor sau de la firme de pe lista acestuia de furnizori? Există limite minime de cumpărături? Este posibil să se cumpere de la alţii? Cum sunt, prin comparaţie, preţurile obligatorii ale furnizorilor?
- *Termenul acordului* – Care este termenul acordului? Care sunt, dacă există termeni ai vânzării, drepturile de francizare ale unui alt locatar? Ce drepturi de reînnoire există?
- *Concurenţa* – Există vreo restricţie privitoare la felul în care se poate concura în interiorul teritoriului beneficiarul? Are beneficiarul vreun sprijin în lupta cu concurenţa? Care este nivelul concurenţei?
- *Stilul de management* – Se potriveşte stilul de management al potenţialului beneficiar cu cel al francizorului şi nivelul de control exercitat de francizor? Merită aceste avantaje pierderea independenţei de către beneficiar?

Înainte de a obţine drepturile de franciză, de a cumpăra o licenţă sau de a achiziţiona o firmă, cei interesaţi trebuie să se asigure că au făcut cercetarea în amănunt pentru a înţelege ce cumpără şi ce nu, şi care vor fi obligaţiile continue-financiare, operaţionale, legale şi de raportare. În S.U.A, de exemplu, francizorul este obligat să înmâneze beneficiarului un exemplar din Formularul standard pentru oferirea francizei (Uniform Franchise Offering Circular – Ufoc –), precum şi un exemplar din acordul de franciză, orice alte contracte aplicabile şi rapoartele financiare ale

companiei[167]. Deoarece aceste tranzacții sunt complexe şi pot avea serioase implicații financiare şi personale, este important să se facă apel la consiliere legală şi financiară calificată înainte de a se semna vreo colaborare de acest fel.

Contractul de franciză este o forma relativ suplă de colaborare între francizor şi beneficiar. Însă, există trei fundamente indispensabile solidității unui acord de franciză, indiferent de tipul acestuia:[168]

- voința de a munci solidar;
- acceptarea dreptului de observare reciprocă;
- fundamentarea clară, precisă a formulei.

Ultima condiție este esențială: franciza este o metodă originală de distribuție a unui produs sau serviciu, o formulă de succes şi nu o soluție de cârpeală „sau de salvare a unei întreprinderi aflate în dificultate, care" se declară „francizor" fără să fi făcut, ea însăşi, dovada a formulei sale.

Asociația Internațională a Francizelor în S.U.A oferă informații concesionarilor actuali şi potențiali[169]. Catalogul întocmit de această organizație cuprinde peste 1000 de francize nord-americane care instruiesc şi sprijină beneficiarii în toată lumea. De asemenea, furnizează informații de contact pentru consultanți şi avocați specializați în francizarea internațională. World Franchising[170] - enumeră 100 de francize din întreaga lume, precum şi cele mai importante 50 de francize cu mai puțin de 50 de unități funcționale. Un alt site – International Franchising Opportunities – oferă informații despre francizele internaționale. În România se poate vizita site-ul Comunității Francizaților din România.

Asociația Română de Franciză a luat ființă în anul 2006, organ oficial care răspunde nevoii de informare a mediului de afaceri în sistem de franciză şi care promovează şi dezvoltă franciza, ca metodă comercială, pe piața românească. La începutul anului 2002, în România erau aproximativ 30 de lanțuri de franciză. În 2011, potrivit statisticelor oficiale, există 170 de brand-uri francizate, respectiv 1300 de beneficiari.

În România, în prezent, principala piedică în dezvoltarea acestui sistem este costul mare al finanțării – cele mai scumpe ajung la câteva

[167] S. Mariotti, C. Glackin, *op.cit.*, p. 19.
[168] J-J. Lambin, *op.cit.*, p. 524.
[169] http:/www.franchise.org
[170] http:/www.world-franchising.com

zeci de mii de euro, fapt care face că astfel de afaceri au, deocamdată, numai 7% din totalul comerţului. Majoritatea băncilor percepe dobânzi şi comisioane foarte mari şi, în plus, sunt foarte reticente în a împrumuta o firmă care „împrumută", la rândul ei, o afacere. Există chiar companii care îşi vând brandurile numai celor care îşi deschid o firmă nouă, considerând că, în acest fel, se reduce riscul de compromitere a mărcii de piaţă.

Caracteristicile unei bune francize. O franciză reuşită este un parteneriat în care reuşita francizorului şi a concesionarului sunt indisolubil legate. O bună franciză trebuie să fie înainte de orice, un succes verificat şi transmisibil, care poate fi reprodus de către concesionar în teritoriul său. O asemenea franciză se caracterizează prin următoarele:[171]

- Are ca obiect comercializarea unui produs sau a unui serviciu de calitate bună.
- Cererea pentru produs sau serviciu este universală, sau, cel puţin nu se limitează la o singură regiune de origine a francizorului.
- A fost verificată printr-o întreprindere pilot.
- Prevede un transfer imediat şi complet al know-how-ului ca şi formarea efectivă a beneficiarului în domeniul tehnicilor de comercializare şi cu metodele proprii francizei respective.
- Stabileşte modalităţile de relaţie continuă dintre francizor şi beneficiar, care vizează îmbunătăţirea condiţiilor de exploatare a francizei şi schimbul de inovaţii, de noi produse, servicii, etc.
- Descrie explicit aporturile iniţiale (formare, know-how etc) şi aporturile permanente (suporturile de marketing, publicitate, acţiuni promoţionale, cercetare-dezvoltare etc.) ale francizorului.
- Propune un sistem informaţional şi de control care permite urmărirea permanentă a beneficiarului şi prevederea aportului de informaţii privind piaţa.
- Anunţă plăţile imediate (drepturi iniţiale) şi continue (redevenţe) pe care beneficiarul trebuie să le facă.
- Implică francizorul în procesul de definire a orientărilor viitoare ale francizei şi de participare la viaţa francizei.

[171] J. - J. Lambin, *op.cit.*, pp.521-522.

- Prevede o procedură de reînnoire, de renegociere şi de anulare a contractului de franciză, ca posibilităţii de cumpărare a francizei de către francizor.

10.3.2. Avantajele şi inconvenientele francizorului şi concesionarului[172]

Principalele avantaje ale francizorului sunt:

- Suportă costuri şi riscuri mici, sau nu suportă deloc.
- Are acces la o sursă de capitaluri, fără a-şi pierde sau slăbi controlul sistemului de marketing şi de management.
- Evită cheltuielile fixe mari pe care le implică, în general, un sistem de distribuţie prin magazine proprii.
- Cooperează cu distribuitori independenţi, dar foarte motivaţi, aceştia fiind proprietarii propriilor lor afaceri.
- Cooperează cu oameni de afaceri locali bine integraţi în localitate, regiune sau ţară.
- Creează o nouă sursă de venituri bazată pe know-how-ul tehnic, comercial deţinut.
- Realizează o creştere rapidă a veniturilor, succesul având un efect „de bulgare de zăpadă".
- Beneficiază de economii de scară datorită sistemului de franciză.

Beneficiarul are următoarele avantaje principale:

- Exploatează o marcă de prestigiu şi poate intra pe o piaţă concurenţială, folosind tehnici de producţie, comercializare şi marketing perfecţionate în timp şi cu un grad înalt de rentabilitate. Probabil, cel mai important avantaj pentru beneficiar este achiziţionarea sau utilizarea unui produs sau serviciu consacrat.
- Are posibilitatea să demareze o afacere cu un capital redus.

---

[172] întocmit după: J. Hough, E. Neuland, N. Botha, eds. *„Global Business, Environments and Strategies. Managing for Global Competitive Advantage"*, Oxford University Press, 2004, p. 323; G. Pellicelli, *op.cit.*, p. 377; J-J. Lambin, *op.cit.*, pp. 521-523.

- Primeşte o formare profesională şi o asistenţă continue oferite de francizori.
- Beneficiază de o mai mare putere de cumpărare pe lângă furnizorii lanţului de valoare al francizorului.
- Are posibilitatea de a crea propria sa afacere ca independent, aparţinând, în acelaşi timp la o mare companie.
- Are acces la cele mai bune site-uri, datorită renumelui şi puterii financiare ale francizorului.
- Beneficiază de cercetarea şi dezvoltarea constante de produse sau servicii noi.
- Primeşte un ajutor în management şi marketing, ca şi în gestiunea financiară şi contabilă din partea francizorului.
- Îşi îmbunătăţeşte abilitatea de a obţine fonduri. De obicei, în faza de demarare a afacerii, resursele de capital ale unui întreprinzător sunt destul de limitate. Capacitatea de împrumut cu fonduri ale întreprinzătorului beneficiar este, de obicei, foarte redusă. Formarea unei relaţii cu o afacere în franciză îi permite beneficiarului aspirant să-şi îmbunătăţească abilitatea de a obţine asistenţă financiară. El obţine posibilitatea creşterii activităţii lui cu minimă investiţie de capital.

Inconvenientele acordului de franciză sunt:[173]

- Dificultatea de a menţine controlul calităţii în întreprinderile cărora li s-a acordat franciză internaţională; de a respecta standardele stabilite de francizor beneficiarului. Aşa cum s-a arătat, franciza oferă atât producătorilor cât şi retailerilor şi intermediarilor oportunitatea de a întreprinde o dezvoltare rapidă a pieţei cu un risc relativ scăzut. Ca urmare, multe companii care operează francizele pe scară internaţională au făcut din aceasta piatra unghiulară a activităţii lor de expansiune globală. Însă, în asemenea situaţii, pot să apară probleme în ceea ce priveşte controlul standardelor la beneficiarii individuali. Se spune că acest aspect a contribuit la falimentul unor outlet-uri Body Shop în Franţa. Dacă standardele scapă de sub control, imaginea francizorului poate fi serios afectată din diferite perspective.

[173] J. Hough, E. Neuland, N. Botha, eds. *op.cit.*, p. 323; G. Pellicelli, *op.cit.*, p. 377

Beneficiarii din Germania ai companiei Beneton au fost atacați prin campanii controversate de publicitate ale companiei respective în care erau acuzați de vânzări modeste. În Regatul Unit ale Marii Britanii, compania Esso a fost implicată într-o dispută privind formulări ambigui ale prevederilor acordului dintre Esso şi deținătorii de franciză cu privire la cine trebuie să achite – Esso sau beneficiarii individuali – facturile pentru cadourile oferite de compania Esso cu ocazia promovării siglelor Esso Tiger Token[174].

- Profiturile se împart cu beneficiarul.
- Distanța geografică dintre țara francizorului şi locația beneficiarului poate crea dificultăți în relevarea proastei calități a produselor, serviciilor şi a influenței operațiilor, din activitatea consumatorului;
- Contactele francizorului cu clienții sunt modeste.
- Numărul mare al concesionarilor, aşa cum este cazul companiei McDonald's, poate afecta calitatea şi alte tipuri de control în activitatea acestora, în țările unde sunt localizate;
- Costul mare al francizelor – taxa de obținere a francizei şi redevențele anuale care diminuează profitul beneficiarului.
- Francizorul poate să neglijeze instruirea personalului şi deci să nu deruleze afacerea corespunzător, ceea ce dăunează reputației întregii francize.
- Găsirea unor francizori calificați şi de încredere poate fi dificilă;
- Beneficiarii care nu se bucură de succes pot refuza să facă plățile sau pot să dea francizorul în judecată;
- Există reglementări în legătură cu francizarea, ceea ce o face dificilă şi costisitoare în unele situații.

Una din problemele majore ale contractului de franciză este aşa-zisul *free-riding*[175]. Beneficiarul poate să-şi maximizeze profitul reducând calitatea bunurilor pe care le vinde sub marca de comerț a francizorului. Atâta vreme cât free-riding-ul generează costuri pentru a detecta şi sancționa încălcarea de către beneficiar a prevederilor contractului şi cu cât mai mulți clienți nu sunt identificați, numai o parte din daunele astfel

[174] L. Lewis, Claws Out for Esso in War of the Tiger Token's, „*Independent on Sunday*", 9 Febr. 2003, p.3.

[175] A. M. Rugman, Th. L. Brewer, ed, „*The Oxford Handbook of International Business*", Oxford University Press, 2001, p. 138.

provocate capitalului goodwill al francizei poate fi suportată de free-rider. Dacă, însă, calitatea produselor francizei poate fi uşor stabilită şi descrisă şi prevăzută în contract, atunci franciza poate fi folosită corect. Dacă este dificil de a defini precis calitatea prin contract, atunci cea mai bună soluţie este înlăturarea free-riding-ului transformarea beneficiarului într-un salariat. Plătit cu sumă fixă, în funcţie de volumul vânzărilor, beneficiarul de odinioară, azi salariat, nu va avea „stimulente" de a mai dori reducerea calităţii. Însă, întrucât nu este recompensat mai mult pentru rezultatele sale, el va fi, de asemenea, înclinat să se eschiveze de la îndeplinirea întocmai a sarcinilor calitative, ceea ce va trebui să fie controlat prin constrângeri de comportament. Dacă toate celelalte elemente sunt constante, interdependenţele de goodwill internaţional pot fi organizate prin contracte de franciză internaţională dacă:[176]

- este uşor relativ de a defini în contract nivelul cerut al calităţii output-urilor rezultate din folosirea francizei;
- este uşor de detectat încălcarea prevederilor acordului privind calitatea;
- costul urmăririi şi relevării eschivărilor de la îndeplinirea sarcinilor de către executanţi este relativ mic.

10.4. Licenţa

10.4.1. Noţiunea de licenţă

Licenţa este o înţelegere prin care o întreprindere – licenţiorul – acordă drept de proprietate intangibilă altei întreprinderi – licenţiatul, pentru o anumită perioadă de timp, pentru care, în schimb, drept compensaţie, licenţiorul primeşte un anumit beneficiu[177](redevenţe-royalties). Acordurile de licenţă sunt curente, de regulă, în sectoare cu un puternic conţinut ştiinţific. Acordul de licenţă este folosit, îndeosebi, în sectoare unde marca este importantă, în sectoarele high-tech (farmaceutic, în primul rând). Licenţa este o opţiune acolo unde o

[176] Idem.

[177] F. J. Contractor, „The role of licensing in international strategy", *Columbia Jurnal ofWorld Business*, Winter, 1982, p. 73; C.WL Hill, „International Business", 2nd edition, Burr Ridge, McGraw-Hill Irwin, 1998, p. 406.

întreprindere dispune de o proprietate intelectuală vandabilă, dar care nu doreşte să o exploateze. Exemplul companiei AT&AT.

Ca şi francizarea, licența este denumită strategie de replicare, deoarece este o modalitate de a obține beneficii dintr-o afacere creată de o firmă şi lăsată altora să o copieze.[178]

O companie îşi poate licenția marca şi poate obține beneficii atunci când are un nucleu de clienții fideli, când licențiorul are încredere că numele companiei va fi întărit prin folosirea acestuia de către licențiat. Compania Coca-Cola a licențiat numele său de marcă unui fabricant de tricouri, care i-a imprimat logoul pe acestea, Coca-Cola obținând reclamă gratuită, dar şi venituri din drepturi de proprietate intelectuală. Însă, dacă marca nu este folosită cu grijă, licențierea poate dăuna mărcii. Dacă, de exemplu, o firmă producătoare de tricouri ar folosi logo-ul Coca-Cola pe tricouri care conțin mesaje obscene, reputația companiei ar fi prejudiciată.

O companie, precum Coca-Cola, care se bucură de o reputație pe piața băuturilor răcoritoare, nu şi-ar licenția numele unei alte firme producătoare de băuturi răcoritoare, deoarece un acord de licență nu ar asigura în mod necesar standardele sau calitatea necesară. A licenția o marcă, este o modalitate potențială de a spori recunoaşterea mărci companiei licențiator şi de extindere a liniei de produse a companiei respective, fără a suporta costuri suplimentare de pătrundere pe piețe şi fără a investii în noi linii de fabricație.

Desingnerii de modă şi celebritățile au câştigat milioane de dolari, euro, acordând licențe pentru faimoasele lor nume unor parfumuri, articole de încălțăminte sport şi altor produse.

Însă, nu în totdeauna se respectă regulile pentru ca o licență să fie reuşită. Unii manageri prinşi în capcana creşterii de dragul creşterii fac expansiuni greşite, care slăbesc forța mărcii companiilor lor. Multe companii cunoscute pentru un anumit tip de produs, precum *adidas* pentru pantofii sport, si-au aplicat marca, cu rezultate dezastroase, unor produse de expansiune, precum apa de colonie Adidas. Pantofii sport şi apa de colonie nu a fost o asociere potrivită. Bic, cunoscută pentru pixurile sale, s-a extins cu lenjerie de corp şi a suferit un eşec similar.

---

[178] S. Mariotti, C. Glackin, *„Antreprenoriat, Lansarea şi administrarea afacerilor"*, Bizzkit, Bucureşti, 2012, p. 393.

Concesionarea unei licenţe suscită, de regulă, două categorii de probleme:[179]

- *Probleme juridice.* În afară de obligaţia de a ţine seamă de legislaţia ţării licenţiatului (necesitatea de a obţine aprobarea puterilor publice, în numeroase ţări, de a folosi un model tip de acord, în alte ţării), pentru a putea vinde noutatea tehnologiei sale, licenţiorul trebuie să fie sigur că este juridic primul proprietar în zona vizată. Potrivit convenţiilor internaţionale este, deci, necesar să se depună brevete sau mărci în toate ţările unde se intenţionează să se acorde licenţe;
- *Probleme comerciale.* Persoana care acordă licenţa – licenţiorul- trebuie să aibă în vedere următoarele reguli:

- să nu acorde drept exclusiv de vânzare decât pentru zonele geografice unde el ştie că, pe termen mediu sau lung, nu vor fi oportunităţi pentru alţii;
- să nu acorde drept non exclusiv foarte vast, înlocuind dreptul exclusiv pe care nu vrea să îl acorde – nu trebuie să se uite că un licenţiat necompetent (situaţie posibilă, întotdeauna) riscă se deterioreze imaginea întreprinderii care acordă licenţă sau că un licenţiat, care practică preţuri joase, este întotdeauna în măsură să-l excludă pe licenţior de pe pieţele tradiţionale;
- să nu ia in considerare decât concesiuni pentru perioade destul de scurte, pentru a putea, astfel, reveni asupra angajamentului, dacă situaţia devine mai puţin favorabilă.

Trebuie, de asemenea, anticipat comportamentul licenţiatului:

- acesta poate, într-adevăr, să devină un partener privilegiat şi să faciliteze introducerea de produse noi pe piaţa pe care o ocupă, eventual, chiar pe alte pieţe;
- acesta poate, de asemenea, să încerce să îl escrocheze pe licenţior, copiindu-i tehnologia şi renunţând la licenţă, sub pretextul inovării
- acesta poate deveni un concurent al licenţiorului.

Licenţierea este subiectul a mai puţine reglementari guvernamentale comparativ cu francizarea.

---

[179] M. Gervais, „*Stratégie de l'entreprise*", 5e édition, Economica, Paris, 2003, p. 223.

10.4.2. Avantajele şi inconvenientele acordului de licenţă

Unul din avantajele acordării unei licenţe internaţionale constă în faptul că licenţiorul nu suportă costurile şi riscurile intrării pe o piaţă străină. Acordarea unei licenţe este adesea singura opţiune pentru întreprinderile care nu dispun de capitalul necesar desfăşurării unei activităţii în afara graniţelor lor. Intrarea pe o piaţă nouă, dispunând de o licenţă,are loc mai rapid, comparativ cu situaţia când s-ar face apel la achiziţionarea unei întreprinderi pe piaţa respectivă, ceea ce presupune investiţii considerabile. Aceasta nu înseamnă însă că cererea răspunde pozitiv şi că întreprinderea nu dispune totdeauna de resurse financiare pentru a concura cu succes pe o nouă piaţă[180]. De asemenea, acest acord este o opţiune viabilă pentru firmele care nu doresc să angajeze resurse financiare deosebite pe pieţele instabile şi unde există un risc politic.

În ţările cu bariere la intrare pentru investiţiile străine, acordul de licenţă poate fi singura alternativă de a desfăşura activităţi. Acordul de licenţă este, de asemenea, o opţiune pentru întreprinderile care au proprietate intelectuală ce poate fi uşor valorificată, prin punerea în practică, lucru pe care nu doresc să-l facă ele singure. Un exemplu este compania AT&T care a inventat circuitul tranzistor şi care a acordat licenţă pentru folosirea tehnologiei unui număr de alte companii, – printre care şi companiei Texas Instruments – sau de compania Coca-Cola care a acordat licenţă pentru celebra sa marcă firmelor producătoare de îmbrăcăminte în design-ul puloverelor T. şi bluzelor.[181]

Aşadar, pentru licenţiori, contractul de licenţă este un mijloc de a-şi extinde proprietatea intelectuală fără a face investiţii, păstrând, în acelaşi timp, un anumit control asupra parametrilor tehnici şi calitativi ai produsului.

Acordul de licenţă nu este lipsit de dezavantaje, principalele fiind:[182]

- întreprinderea care acordă licenţă nu are un control total asupra producţiei, marketingului şi strategiilor în întreprinderile cărora le-a acordat licenţa, precum şi asupra curbei de experienţă şi

[180] G. Pellicelli, *op.cit.*, p. 376

[181] C. W. Hill, *op.cit.* p. 404

[182] J. Hough, E. Neuland, N. Botham, eds. „*Global Business, Erivironments and Strategies, Managing for Global Competitive Advantages*", 2nd ed. 2004, p. 322; G. Pellicelli, *op.cit.*, p. 376.

economiilor de locaţie, deoarece licenţiatul decide şi stabileşte asupra facilităţilor de producţie.

- Acordul de licenţă împiedică întreprinderea care acordă licenţa să coordoneze activităţile în ţara licenţiatului.
- Licenţiorul poate să piardă controlul asupra propriului know-how şi competenţelor cheie şi, ca urmare, asupra avantajului competitiv, licenţiatul putând deveni un concurent, atunci când contractul va expira. Clasicul caz, când firma americană RCA a acordat licenţă pentru tehnologia sa de TV color unui număr de companii japoneze, printre care companiile Sony şi Matsushita, pentru ca mai târziu acestea să o îmbunătăţească şi să o folosească pentru a intra pe piaţa SUA şi să-şi asigure o cotă de piaţă mai mare decât cota de piaţă pentru brandul RCA, ilustrează pericolul inerent al acordului de licenţă[183].

Trebuie spus că vânzarea unei licenţe de exploatare nu se justifică decât, dacă[184]:

- întreprinderea deţinătoare a licenţei nu poate, ea însăşi, să folosească tehnologia - lipsa resurselor necesare, întreprinderi concurente bine instalate în domeniul respectiv de activitate, imposibilitatea de a avea acces la piaţă - deoarece autorităţile impun o întreprindere producătoare naţională;
- este preferabil ca întreprinderea să primească royalties decât să se implanteze (stabilitatea pieţei este foarte fragmentată);
- tehnologia care s-ar vinde este susceptibilă de a deveni normă a sectorului: se preferă prin urmare, accelerarea difuzării acesteia;
- această oportunitate oferă, în schimb, posibilitatea de a exploata tehnologia de către altă întreprindere;
- această stratagemă permite selecţionarea întreprinderilor concurente cu care se va lupta.

---

[183] C. W. Hill, *op.cit.*, p. 404; A. V. Phatak, *„International Management. Concepts and Cases"*, Cincinnati, South Western College Publishing, 1997, p. 254.

[184] M. Gervais, *„Stratégie de l'entreprise"*, 5e édition, Economica, Paris, 2003, p.100.

10.5. Fuziunile

Noțiune şi clasificare. Fuziunea este rezultatul unei decizii, consimțită mutual, a două sau mai multor întreprinderi de a-şi uni activele. Prin fuziune, întreprinderile respective se integrează într-o singură întreprindere.

Fuziunea poate avea loc:[185]

• ***prin crearea unei noi întreprinderi.*** Două sau mai multe întreprinderi (A,B.....) îşi unesc activele pentru a constitui o nouă întreprindere (C) care le va înlocui pe cele două. Proprietarii întreprinderilor dizolvate, primesc acțiuni de la noua întreprindere, proporțional cu partea lor în activul vechii întreprinderi şi cu ponderea acesteia în operații. (figura 10.8.)

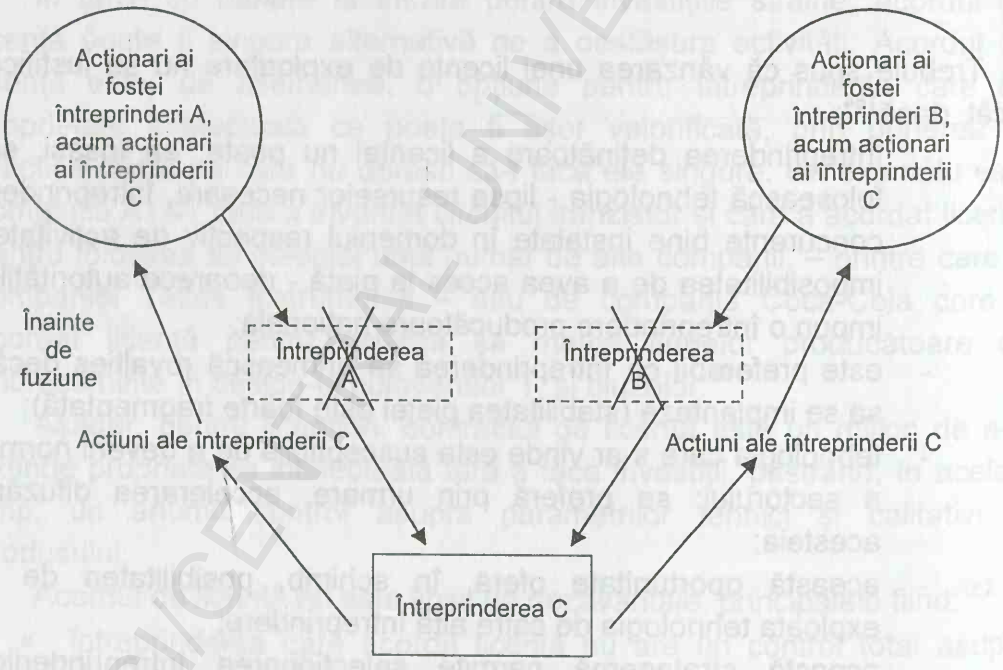


Figura 10.9. Fuziune prin crearea unei noi întreprinderi[186]

[185] T. Bertrand, D. Boussard, P. Furet, R. Piquet, „*Organisation et gestion de l'entreprise*". Épreuve 2, Éditions d'Organisation, 1998, Paris, p. 101, M. Gervais, „*Stratégie de l'entreprise*", 5e édition, Economica, Paris, 2003, pp. 343 – 345.

[186] M. Gervais, „*Stratégie de l'entreprise*", 5e édition, Economica, Paris, 2003, p. 342.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Noua entitate rezultată din fuziunea întreprinderilor vizate, urmărește un ansamblu coerent și unificat de obiective. Chiar dacă în practică o fuziune nu suprimă imediat identitățile întreprinderilor de acum unite, ea le supune unei structuri ierarhice unice care are un centru decizional central și care face ca întreprinderile, încă de la început, să-și piardă întreaga independență în ceea ce privește stabilirea obiectivelor și strategiilor lor.

Fuziunile, prin crearea de noi întreprinderi, au loc între întreprinderi de mărime asemănătoare și sunt „amicale", adică ele sunt definite de către părțile implicate.

Fuziunile dintre marile întreprinderi duc la apariția unei noi întreprinderi, al căror nume include, uneori numele tuturor întreprinderilor care au fuzionat – exemplu Chrysler + DaimlerBenz = Daimler Chrysler; Exxon + Mobil = ExxonMobil, uneori este abandonat numele uneia din întreprinderile respective, de exemplu, Chase Manhattan + Chemical Banking = Chase Manhattan, sau alteori fuziunii i se dă un alt nume, de exemplu, Romtelecom + Cosmote = Telekom sau Citicorp + Travelers Group = Citigroup.

• ***prin sciziune – fuziune.*** Are loc atunci când o întreprindere -A- dispare prin cedarea activelor sale la două (sau mai multor) întreprindere existente -B și C- care absoarbe fiecare o parte din patrimoniul întreprinderii A. Întreprinderile B și C își măresc capitalul lor cu valoarea activelor în natură obținute de la întreprinderea A. (figura 10.9.)

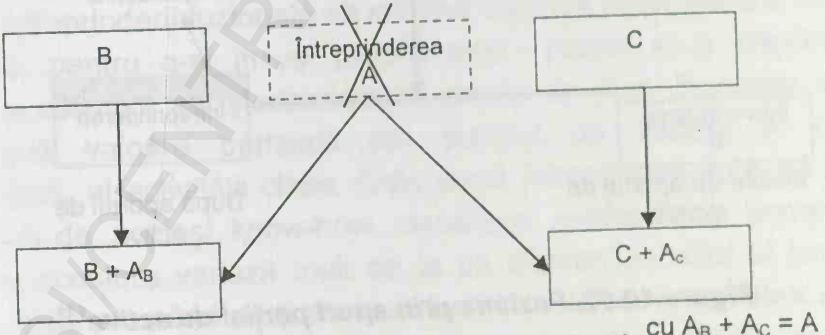


Figura 10.10. Sciziune - fuziune[187] cu $A_B + A_C = A$

• ***prin absorbție.*** Absorbția constă în unirea de întreprinderi inegale ca dimensiuni: una din întreprinderi (întreprinderea absorbantă A) absoarbe o altă întreprindere (întreprinderea absorbită B), care dispare ca

[187] Ibidem, p. 343.

entitate juridică, acționarii întreprinderii absorbite primind, în schimb, titluri noi emise de întreprinderea A (figura 10.10)

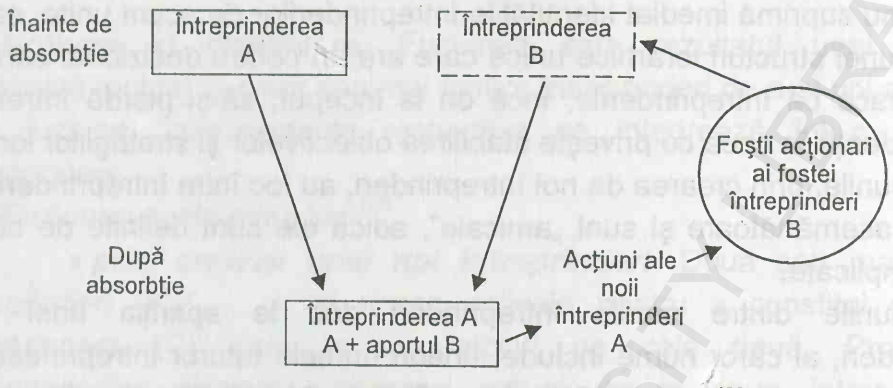


Figura 10.11. Fuziune prin absorbție[188]

• ***prin aport parțial de active.*** Aportul parțial de active constă în aceea că o întreprindere A cedează unei întreprinderi B o parte omogenă din activele sale şi primeşte, în schimb, acțiuni ale noii întreprinderi B cu titlu de majorare de capital (figura 10.11.).

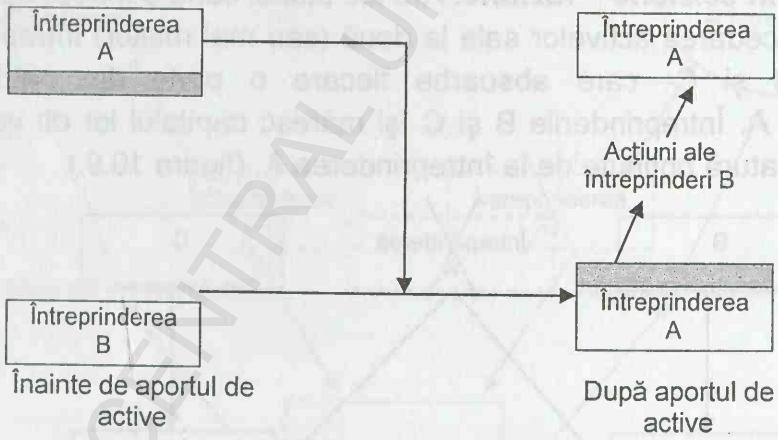


Figura 10.12. Fuziune prin aport parțial de active[189]

Această situație se întâlneşte mai frecvent atunci când este vorba de restructurări ale întreprinderilor care duc la recentrarea pe profesia de

[188] Ibidem, p.342.
[189] T. Bertrand, D. Baussard, P. Furet, R. Fiquet, *op.cit.*, p.101.

BCU ASE CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

bază a întreprinderii; mai precis se restructurează activităţi foarte disparate care coexistă în cadrul întreprinderii.

Acest tip de fuziune se deosebeşte:

- de sciziune-fuziune, deoarece întreprinderea care aduce o parte din activele sale continuă să existe;
- de aportul simplu al unui element izolat de activ, prin aceea că aportul parţial de active implică transmiterea unui domeniu de activitate al întreprinderii cu elementele constitutive din activul şi pasivul său.

Întreprinderile se dezvoltă, fie în aceeaşi activitate cheie, fie în afaceri cheie total diferite, dar care aparţin aceluiaşi lanţ de valoare.

Funcţie de *orientarea aleasă*, există trei tipuri de fuziuni:[190]

- *Fuziune verticală:* are loc atunci când o întreprindere poziţionată pe o activitate sau pe mai multe activităţi din lanţul său de valoare sectorial efectuează o deplasare pentru a se poziţiona pe alte activităţi din lanţul respectiv. Activităţile sau profesiile dobândite devin complementare celor proprii; de aici rezultă o consolidare a poziţiei competitive a acesteia datorită extinderii ofertei sale. Aceste mişcări vizează, în general, creşterea profiturilor sau mărirea cifrei de afaceri prin volum, potrivit sensului deplasării. De exemplu, o întreprindere de producţie se deplasează în sensul amonte-aval al lanţului său de valoare fuzionând cu reţeaua sa de distribuţie pentru a accede direct la clienţii săi. Acest acces permite întreprinderii fuzionate să elimine o verigă intermediară, care este distribuţia, pentru a-şi însuşi profitul care-i revine şi a stăpâni astfel gestiunea clienţilor săi şi elasticitatea reţelei de preţ. Fuziunile verticale dau putină valoare partajată din punctul de vedere al profesiei întreprinderii, al activităţii cheie. Cele două întreprinderi care au fuzionat nu dispun de acelaşi know-how, deoarece, profesiile şi competenţele necesare acestora variază mult de la un element la altul al lanţului de valoare. Însă, ocupând părţi cheie în lanţul de valoare, entitatea rezultată din fuziune are un spectru lărgit de clienţi, dezvoltă vânzări încrucişate, are o competitivitate mare.
- *Fuziune orizontală.* Este fuziunea dintre două întreprinderi care-şi desfăşoară activitatea în aceleaşi sectoare, uneori, chiar în aceleaşi

[190] M. Gouali, *„Fusions. Acquisitions. Les 3 règles du success"*, Eyrolles, Editions d'Organisation, Paris, 2009, p. 71.

activități ale lanțului de valoare. Obiectivul principal al acestor fuziuni este obținerea unei dimensiuni, mărimi critice, consolidarea competitivității şi identificarea unor noi instrumente de creştere şi de creştere a valorii. Acest obiectiv se realizează în urma exploatării sinergiilor din cele două întreprinderi: C&D, reducerea costurilor, puterea de negociere cu furnizorii şi clienții etc.

- *Fuziune între egali.* O asemenea fuziune are loc atunci când cele două întreprinderi sunt comparabile din punctul de vedere al capitalizării bursiere, al cifrei de afaceri şi al pozițiilor pe piață. Aşadar, se presupune că niciuna din întreprinderile respective nu are o poziție dominantă. Teoretic, într-o fuziune între egali, repartizarea posturilor de management şi a prerogativelor asociate acestora se face într-un spirit de echitate, cu respectarea echilibrului de forțe existent, ceea ce nu este uşor de realizat, aceste posturi (managementul general, managementul financiar, managementul strategic, managementul producției etc.) neavând dubluri. Eviterea dublurii posturilor se rezolvă folosind principiul ierarhiei.[191]

Inițial managementul general era asumat de cei doi manageri generali ai celor două întreprinderi - management rotativ. Însă, această soluție s-a dovedit că are anumite limite: atunci când unul din cei doi manageri generali încearcă să ia sau să propună inițiative, care au un puternic impact strategic şi operațional, experiența a arătat că uneori se confruntă cu rezistența la schimbare, ajungându-se chiar la neutralizarea acestuia, existând suspiciunea că aceste inițiative ar rupe echilibrul de forțe existent. Nu de puține uneori, se ajunge la conflicte interpersonale ascunse sau publice. Literatura de specialitate citează cazuri de asemenea natură. Un exemplu, este al grupului Altadis format din compania Seita şi compania Tabacalera (Spania) unde antagonismul exacerbat dintre cei doi copreşedinți a dus la ratarea unor oportunități promițătoare de creştere externă. De fiecare dată când unul din aceştia încerca să facă o fuziune, celălalt găsea motive pentru a se opune. Unii specialişti consideră că managementul rotativ concentrează toate ambiguitățile şi efectele nefaste ale acestora, ceea ce poate influența negativ o fuziune între egali. Ulterior, s-a renunțat la managementul rotativ numindu-se un singur manager general numai pe baza unor criterii de competență.[192]

---

[191] M. Gouali, *op.cit.*, p. 74.
[192] Ibidem, p. 75.

Practic, operaţiile prezentate ca „fuziuni între egali" ascund adesea preluări efective, reale ale controlului: rare sunt cazurile când una din întreprinderile partenere, care a iniţiat fuziunea, să nu să se impună, în final, ca dominantă în relaţiile cu cealaltă întreprindere. O serie de elemente concură la această situaţie: reorganizarea structurii managementului celor două întreprinderi (managementul noii entităţi este majoritar compus din managerii uneia din întreprinderile fuzionate), managerii operaţionali ai noii entităţi au fost încadraţi în noua structură organizatorică, perenitatea mărcilor, a gamelor de produse (mărcile uneia din cele două întreprinderi sunt destinate să dispară?, strategia noii entităţi şi politica de alocare a resurselor între DSA-uri (DSA-urile uneia din întreprinderi sunt sistematic favorizate).

În anul 1998, preşedintele companiei Daimler - Benz, a prezentat înţelegerea cu compania americană Crysler ca o „fuziune între egali". Însă, nu după mult timp, în lumina unor măsuri de reorganizare (suprimarea unor posturi, a unor site-uri, repartizarea posturilor în consiliul de administraţie etc.) manevra s-a dovedit a fi pur şi simplu o achiziţie a companiei americane de către compania Daimler-Benz. Acţionarul individual al companiei Crysler a acuzat, în timpul fuziunii, compania Daimler - Benz că a conceput operaţia încă din „faşă" în secret, ca preluare de control, prezentând-o ca o fuziune între egali pentru a obţine acţiunile companiei Crysler la un preţ mic. Justiţia americană i-a dat câştig de cauză, iar compania Daimler - Benz a convenit cu compania Crysler să-i plătească suma de 300 mil. dolari. În anul 2007, după mai mulţi ani dezastruoşi pentru mărcile americane, compania Daimler-Benz a vândut 80% din părţile companiei Crysler unui fond de investiţii, ,,divorţul" dintre aceste două mari companii de automobile fiind definitiv încheiat.[193]

10.6. Achiziţiile

10.6.1. Noţiunea de achiziţie

Achiziţia are loc atunci când o întreprindere cumpără o parte sau toate activele financiare sau operaţionale ale altei întreprinderi pentru o anumită sumă de bani sau anumite titluri de valoare şi pe care o integrează în

[193] M. Gouali, *op.cit.*, p. 75.

structura sa, preluând totodată controlul asupra acesteia. De exemplu, compania Coca – Cola a achiziționat compania Quaqer Oats sau compania Pharmacia a fost achiziționată de compania Pfizer[194]. În urma actului de achiziție există o singură întreprindere: aceea care a achiziționat.

Obținerea de sinergii constituie prima justificare economică a achizițiilor-cumpărarea de mărci de prestigiu sau de mare autoritate, acces la o capacitate de împrumut neutilizată, echilibrarea fluxurilor de trezorerie, putere crescută de negociere cu furnizorii şi clienții, economii de scară, acces la active suplimentare etc.- sinergii posibile ca urmare a grupării celor două întreprinderi şi care nu ar fi posibile dacă acestea ar funcționa autonom.

Achizițiile permit redefinirea poziției concurențiale sau dotarea cu resurse cu o amploare şi o rapiditate dificil de realizat pe alte căi. Deşi pot servi unor intenții speculative, privite însă din punctul de vedere al contribuției lor la dezvoltarea întreprinderilor, pe termen lung, achizițiile pot servi unor intenții defensive (eliminarea de pe piață a unor întreprinderi concurente importante, protejarea aprovizionărilor sau a debuşeurilor etc.) sau pot corespunde unor proiecte (obținerea unor competențe noi, pătrunderea pe piețe noi etc.).

Orice achiziție trebuie să creeze valoare pentru a putea fi viabilă din punctul de vedere economic al întreprinderii cumpărătoare. Sursele de creare de valoare în cazul achizițiilor, sunt: eficiența tehnică şi economică crescută (economiile de scară, economiile la costurile de tranzacție, economiile de câmp), consolidarea puterii de piață (putere crescută de negociere în cadrul filierei, reducerea excedentului de capacitate de producție, controlul sporit al valorii adăugate), sinergiile financiare (echilibrarea fluxurilor financiare/reducerea riscului, acces la o capacitate de împrumut nefolosită), etc.

Bazându-se pe una sau mai multe dimensiuni strategice, precum mărimea, know-how-ul, întinderea activităților sau zonelor, achizițiile sunt susceptibile de a contribui la consolidarea pozițiilor cucerite şi/sau la regenerarea întreprinderilor. În primul caz, se urmăreşte stabilizarea cadrului în care intervine întreprinderea cumpărătoare, în al doilea caz, achizițiile operează schimbări[195].

---

[194] R. Frank, S. Henslez, „Pfizer to buy Pharmacia for $ Billion", *Wall Street Journal*, 15 july 2004, p. A1.

[195] G. Koenig, *op.cit.*, p. 461.

Spre deosebire de fuziuni, achiziţiile sunt mai avantajoase, deoarece controlul noii entităţi, (preluarea) se face fără ambiguităţi. Ele permit, de asemenea, să se identifice mai sigur diverse surse de sinergii şi să se mobilizeze, în consecinţă, resursele acesteia pentru a crea valoare.

10.6.2. Clasificarea achiziţiilor

Achiziţii strategice. Achiziţiile care se înscriu în cadrul analizei strategice şi urmăresc îmbunătăţirea poziţiei concurenţiale a întreprinderii, exploatând sinergii, se numesc achiziţii strategice.

Pentru a explica motivele achiziţiilor, cercetătorii de la Strategor, bazându-se pe cele patru căi principale de dezvoltare strategică - specializarea, integrarea verticală, diversificarea legată (concentrică) şi diversificarea nonlegată (conglomerală) - au elaborat o tipologie a achiziţiilor strategice: achiziţii orizontale, achiziţii verticale, achiziţii de diversificare legată şi achiziţii conglomerale:[196]

Achiziţiile orizontale se referă la întreprinderi concurente sau potenţial concurente. Aceste achiziţii au ca efect creşterea cotelor de piaţă şi vizează obţinerea de economii de scară şi consolidarea puterii de piaţă a întreprinderilor.

- *Economiile de scară.* Achiziţiile sunt incontestabil un mijloc de a asigura o mărime critică în anumite funcţiuni ale întreprinderii, precum cercetarea-dezvoltarea, publicitatea etc. Este cazul sectoarelor cu un puternic conţinut tehnologic sau ştiinţific (aeronautic, electronic în producţia de apărare, telecomunicaţii, farmaceutic, de exemplu) unde cheltuielile de cercetare-dezvoltare- până la 20% din cifra de afaceri - pot fi amortizate numai prin cantităţi mari de produse vândute, sau în sectoarele cu produse de larg consum, unde marketingul are un rol esenţial, iar efortul se concentrează, de asemenea, pe amortizarea cheltuielilor de promovare, publicitate.
- *Puterea de piaţă.*[197] Unele achiziţii orizontale se realizează pentru a obţine o poziţie dominantă pe o piaţă cu scopul reducerii concurenţei sau creşterii puterii de negociere a întreprinderii cu furnizorii (reducerea preţurilor, mărirea termenelor de plată, calitatea), cu clienţii (creşterea

[196] Strategor, *op.cit.*, 2005, p. 302-310.

[197] G. Strigler, „Monopoly and Oligopoly by Merger", *American Economic Review*, May, 1950.

prețurilor etc.) sau cu terți (instituții bancare, organisme publice). O deteriorare a activelor (închiderea unei uzine) sau reducerea capacităților de producție permite întreprinderilor dominante din sector să-i elimine pe micii producători şi să „curețe" sectorul. Sunt sectoare, ca de exemplu, chimia de bază, unde s-au realizat profituri substanțiale în urma unor achiziții. În cadrul globalizării, achiziționarea unei întreprinderi concurente în străinătate permite obținerea unei poziții mai puternice pe piață. La un moment, de exemplu, General Motors îşi asigura 30% din necesarul de pneuri din producția companiei Michelin, ca urmare a achiziționării întreprinderii Uniroyal.

Achizițiile verticale constau în achiziționarea unei întreprinderi în cadrul filialei respective; ele permit creşterea eficacității noii întreprinderi, rezultate ca urmare a internaționalizării operațiilor, ceea ce generează economii pe plan tehnic sau creşterea puterii de piață.

- *Economii de integrare tehnică.* Dacă prin achiziție se integrează tehnic două activități situate în etape diferite ale filierei, economiile de producție pot fi obținute ca urmare a suprimării logistice a transferului fizic al bunului de la un site la altul (livrare, transport, stocare). În procesele de producție continue, în mod deosebit, integrarea tehnică poate genera economii importante. În combinatele siderurgice, care sunt integrate în aval - pe acelaşi site se află producerea oțelului şi laminarea acestuia- laminarea continuă generează economii considerabile, ca urmare a integrării tehnice.
- *Puterea de piață.* O întreprindere poate achiziționa o altă întreprindere situată în altă etapă a filierei pentru a-şi creşte rapid controlul asupra valorii adăugate produsului sau pentru a-şi păstra o cotă suficientă de piață, dacă aportul activității sale la formarea valorii adăugate va evolua sau dacă prestația furnizorului sau clientului nu este considerată ca satisfăcătoare.

Unele întreprinderi achiziționează o întreprindere furnizor pentru a supraveghea mediul înconjurător în stadiul amonte, privind evoluția tehnologiilor şi a costurilor, ceea ce le plasează într-o poziție favorabilă în negocierea cu alți furnizori.

Achiziționarea unei întreprinderi situate în aval - (distribuitor, de exemplu) - face posibilă crearea unei cereri captive şi reprezintă o barieră la intrare pentru întreprinderile potențial concurente.

Efectele care se aşteaptă de la o achiziţie verticală pot fi obţinute şi prin creştere internă. O asemenea achiziţie poate fi indispensabilă numai dacă reţele de distribuţie sunt insensibil controlate de întreprinderile concurente. În alte situaţii, integrarea verticală prin creşterea internă este dificilă - adesea presupune intrarea într-o nouă activitate-cheie, dobândirea de noi competenţe - şi uneori periculoasă - achiziţionarea unui distribuitor dacă reţelele de distribuţie existente acoperă în mare măsură piaţa sau sunt gata să întreprindă măsuri de represalii dacă unul din furnizorii lor se angajează în aval.

Achiziţiile de diversificare legată se referă la gruparea de întreprinderi care nu aparţin aceluiaşi sector, dar care au activităţi caracterizate prin legături între ele de natură tehnică sau comercială, ceea ce permite acestora să partajeze unele costuri sau know-how-uri, iar întreprinderi cumpărătoare să-şi consolideze poziţia de piaţă.

- *Partajarea costurilor şi experienţei.* (economii de câmp)[198]. În cadrul unei asemenea diversificări, dacă întreprinderile respective au active similare în anumite etape ale lanţului de valoare, se obţin creşteri de productivitate prin folosirea în comun a acestor active. Ansamblul avantajelor rezultate din folosirea în comun a acestor active corespunde noţiunii de economie de scop[199] (economie de câmp sau de anvergură). Economia de câmp se deosebeşte de economiile de scară în măsura în care partajarea activelor se referă la produse care nu sunt concurente pe piaţa lor finală, nefiind substituabile unele cu altele. Economiile de câmp, care se mai numesc şi economii transversale, reprezintă diferenţa dintre suma costurilor activităţilor independente şi suma costurilor activităţilor desfăşurate conjunct.

Achiziţiile de activităţi legate permit, de asemenea, partajarea activelor de natură mai incorporală, precum un know-how industrial, o expertiză ştiinţifică sau financiară. Astfel, accesul la competenţe complementare îmbunătăţeşte competitivitatea noii entităţi, dacă cheltuielile de transfer rămân inferioare cheltuielilor de dezvoltare ale acestor competenţe în interiorul acestei entităţi - noua întreprindere rezultată din achiziţie.

---

[198] D. Teece, „Economies of Scope an the Scope of the Enterprise", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1, 1980.

[199] J. C. Panzar, R. D. Willig, „Economies of Scope", *American Economic Review*, 1978, 7i.

- *Puterea de piață.* Unde achiziții legate se realizează pentru creşterea puterii de piață a cumpărătorului sau pentru a răspunde intrării în sector a unor întreprinderi potențial concurente.

Achizițiile conglomerale au loc între întreprinderi prezente pe sectoare care au foarte puține puncte comune şi au ca obiectiv să ajungă la un echilibru financiar. Aceste achiziții au strategii de grup (corporate strategy), spre deosebire de achizițiile care urmăresc întărirea poziții concurențiale pe diferite domenii de activitate (business strategy). Complementaritățile financiare care există între activități foarte diferite pot, de asemenea, să beneficieze de o putere de piață mai mare.

Achizițiile oportuniste

Au ca obiectiv obținerea de plus valoare, pe termen scurt, prin redresarea întreprinderii achiziționate (îmbunătățirea managementului țintei) sau obținerea de profit dintr-o situație de subevaluare a acesteia (subevaluarea întreprinderii țintă).

a) ***Îmbunătățirea managementului întreprinderii țintă.*** Achiziționarea unei întreprinderi poate permite întreprinderii cumpărătoare să îmbunătățească activitatea întreprinderii achiziționate (creşterea productivității) folosind metode de management operațional şi strategic.

Din punct de vedere operațional, aceasta înseamnă un control mai strict al costurilor, o gestiune mai riguroasă a trezoreriei de exploatare, reducerea cheltuielilor generale etc.

Pe plan strategic, cumpărătorul poate redefini segmentarea strategică (constată că activele întreprinderii achiziționate sunt necorespunzător folosite din cauza erorilor managementului acesteia sau a lipsei unei strategii). De asemenea, întreprinderea cumpărătoare poate modifica portofoliu de activități al întreprinderii achiziționate, prin recentrarea activităților în jurul unei activități cheie, considerată deosebit de rentabilă şi care este sufocată într-un ansamblu de activități eterogene.

b) ***Subevaluarea întreprinderii țintă.*** Achiziționarea unei alte întreprinderi poate fi un mijloc de preluare a controlului temporar de active subevaluate sau, cel puțin, percepute ca atare şi are ca obiectiv realizarea de plusvaloare, pe termen scurt, prin revânzarea pe bucăți a întreprinderii achiziționate, dacă aceasta este o întreprindere diversificată. Prețul de cumpărare propus de cumpărător se situează între capitalizarea bursieră şi valoarea de revânzare a întreprinderii vizate.

La baza subevaluării întreprinderii stau următoarele raţiuni:[200]

- există o diferenţă între valoarea cash-flow-ului actualizat şi valoarea de piaţă actuală a întreprinderii; acest ecart de percepţie rezultă, de regulă, dintr-o proastă comunicare a întreprinderii cu piaţa bursieră;
- îmbunătăţirile obţinute în cadrul întreprinderii nu au avut încă un impact asupra beneficiilor şi cursului acţiunilor;
- unele active ale întreprinderii sunt efectiv subevaluate; este vorba, în principal, de active necorporale, precum marca, reputaţia, clientela, brevetele, potenţialul de inovare;
- întreprinderea nu este cea mai bine plasată pentru a gestiona unele activităţi care ar putea fi mai bine valorificate dacă ar fi deţinute de alte întreprinderi;

Achiziţiile amicale şi achiziţiile ostile. Preluarea controlului asupra întreprinderii ţintă de către întreprinderea cumpărătoare poate fi amicală (achiziţii amicale) au ostilă (achiziţii ostile).

În cazul achiziţiei amicale, managerii celor două întreprinderi convin să realizeze această operaţie şi se pun de acord asupra modalităţilor achiziţiei (sinergii, valorizare, prime de cumpărare, formă de plată etc.) şi asupra unor condiţii speciale. Aceştia îşi asumă sarcina de a convinge acţionarii respectivi de viabilitatea achiziţiei în vederea obţinerii aprobării acesteia. În ceea ce priveşte condiţiile speciale, acestea se referă la obiectul şi modul de operare (sinergii, impactul asupra concurenţei, restructurări), modul de plată, eventual tipul de funcţii, de posturi acordate foştilor manageri al întreprinderii ţintă. În principiu, achiziţiile amicale îşi ating scopul, exceptând situaţia când structura lor de tranzacţie comportă o breşă care oferă o oportunitate unei a treia părţi de a face o contraofertă mai atractivă. Aşadar, acordul între două părţi nu înseamnă deloc că întreprinderea cumpărătoare este la adăpost de o supralicitaţie a unei întreprinderi concurente. Un exemplu în acest sens este cel în care managerii şi acţionarii băncii ABN Amro au acceptat oferta băncii, care având un consorţiu condus de Royal Bank of Scotland (RBS), a concurat cu succes, propunând un mod de plată majoritar în numerar, spre deosebire de cel propus de banca Barclays, care prevedea plata prin schimb de titluri, în mare parte.

[200] Strategor, *op.cit.*, 2005, p.314.

Pentru ca o ofertă să fie câştigătoare, ea trebuie să fie suficient de atractivă pentru acționari şi disuasivă pentru întreprinderile concurente. Atractivitatea este legată de mărimea primei acordate şi de modul de plată. Descurajarea este susținută de doi factori: structura ofertei în raport cu scenariile de supralicitare ale întreprinderilor concurente şi o execuție rapidă şi decisivă pentru încheierea tranzacției pentru a bloca orice inițiativă a întreprinderilor concurente. Un bun exemplu în acest sens, este oferta amicală făcută de IBM companiei Lotus. Fiind o țintă capitală, fără alternativă, cu strategia sa de redesfăşurare în serviciile şi ofertele de programe de calculator integrate, IBM a făcut tot ce era posibil pentru a nu rata această achiziție. Făcând o ofertă substanțială cu plata în numerar, realizarea tranzacției a fost atât de rapidă încât nu a lăsat nicio oportunitate întreprinderilor concurente (Microsoft, în special) de a reacționa şi de a face o contraofertă.

O ofertă este considerată ca ostilă atunci când este propusă acționarilor întreprinderii țintă, împotriva avizului şi fără sprijinul managerilor şi consiliului de administrație care, în această situație, recomandă acționarilor să nu accepte vânzarea acțiunilor lor. Această atitudine de opoziție a managerilor respectivi se explică prin faptul că aceştia, fie nu aderă la proiectul propus de întreprinderea inițiatoare, fie că aceştia, consideră strategia din proiectul propus de întreprinderea inițiatoare ca neadaptată sau neviabilă, fie că ei apreciază ca insuficient prețul de achiziție propus, fie că, în sfârşit, ei doresc să-şi protejeze propriile lor interese, precum menținerea puterii lor, a avantajelor sau a funcțiilor lor. Pentru asemenea situații au fost formulate diferite modalități de a face față unor asemenea oferte, de a încerca de a le contracara, de proceda preventiv sau reactiv.

10.6.3. Instrumente destinate întreprinderilor pentru a se apăra împotriva ofertelor publice de achiziţii ostile[201]

Trăsătura comună a tuturor acestor mijloace, instrumente este caracterul lor disuasiv: stabilirea prețului întreprinderii țintă la un nivel cât mai ridicat pentru ca aceasta să-şi piardă atractivitatea.

[201] Întocmit după: C. Noel, E. Redor, „Les mécanismes de défence anti-acquisitions", *Revue Française de Gestion*, nr. 198-199, 2009, p. 259; M. Gouali, *op.cit,*. pp. 115-121; G. Pellicelli, *op.cit.*, pp. 356-357.

În faza anterioară lansării ofertei de achiziţie, printre mijloacele preventive este clauza de supermajoritate, adică mărimea procentajului de voturi necesare pentru a aproba operaţia respectivă (85-95%, de exemplu), ceea ce creează posibilitatea de a bloca procesul de achiziţionare la un procentaj redus (10%, de exemplu). Există posibilitatea să se renunţe la această prevedere, dacă majoritatea membrilor consiliului de administraţie este de acord cu vânzarea acţiunilor. Eşalonarea alegerilor consiliului de administraţie, sub forma înnoirii acestui consiliu, într-o anumită proporţie la anumite perioade, constituie o altă modalitate de prevenţie. De fapt, chiar cu o majoritate a deţinerii acţiunilor, întreprinderea cumpărătoare nu poate controla, în mod real, întreprinderea şi trebuie să negocieze cu consiliul de administraţie existent. Se mai poate folosi aşa-zisul mecanism al „pilulelor toxice", care constă în emiterea de drepturi de subscriere acordate de întreprindere acţionarilor săi şi care rămân inactive până la apariţia unei oferte. Odată activate, aceste drepturi permit acţionarilor întreprinderii ţintă să cumpere acţiuni ale acesteia în condiţii privilegiate, (minimum o acţiune nouă pentru o acţiune veche), la un preţ inferior cotării la bursă pentru a diminua participarea întreprinderii cumpărătoare şi să facă mai dificilă preluarea controlului. Când dreptul de subscriere intră în funcţiune, deci când are loc subscrierea de acţiuni, capitalul întreprinderii ţintă se majorează mecanic.

În etapa post lansării ofertei de cumpărare, managementul întreprinderii ţintă dispune de mai multe opţiuni de a se opune achiziţiei, de a evita cumpărarea. *Prima* este aşa-zisa tehnică a *cavalerului alb* - white knight. Când managerii întreprinderii ţintă realizează că nu mai sunt alte soluţii de a evita cumpărarea întreprinderii lor, atunci fac apel la o „societate amică" (cavalerul alb), cu care împărtăşeşte viziunea şi strategia pentru ca aceasta să se substituie întreprinderii cumpărătoare. Înainte de a accepta ca fiind o alternativă la oferta întreprinderii cumpărătoare, „cavalerul alb" cere unele garanţii şi pune anumite condiţii avantajoase (preţ de vânzare al unei acţiuni, importanţa integrării etc.). Folosirea tehnicii „cavalerul alb" are sens economic pentru întreprinderea „amică" dacă:[202]

- cumpărarea întreprinderii ţintă este o oportunitate care se înscrie în strategia de creştere a acesteia;

[202] M. Gouali, *op.cit.*, p.119.

- întreprinderea care încearcă să cumpere este susceptibilă de a fi o amenințare pentru aceasta;
- angajamentul acesteia corespunde capacităților sale financiare.

Un exemplu de folosire a acestor mijloace post ofertă îl constituie cazul Microsoft-Yahoo. Compania Yahoo, ale cărei performanțe financiare slabe atrăseseră atenția companiei Microsoft şi care vroia să o cumpere, a făcut apel la compania Google, împreună - au formulat o apărare care combina cele două modalități de apărare – („cavalerul alb" cu „pilula otrăvită") şi au încheiat un parteneriat tehnologic şi de marketing sofisticat (legile antitrust din SUA făcea imposibilă cumpărarea companiei Yahoo). Compania Yahoo a renunțat la propria-i platformă tehnică pentru a o adopta pe cea a companiei Google, mai performantă, parteneriat care s-a dovedit reciproc avantajos. Folosirea platformei Google i-a permis companiei Yahoo să-şi mărească performanțele operaționale şi financiare şi să încurajeze respingerea ofertei companiei Microsoft, ceea ce s-a şi întâmplat - compania şi-a retras oferta, fără să negocieze.

Un alt mijloc de prevenție post vânzare este folosirea aşa-ziselor „paraşute aurite", care constă în a acorda managerilor o primă foarte mare, atunci când întreprinderea face obiectul unei oferte ostile, pentru ca noile câştiguri să aibă un efect descurajator pentru întreprinderea inițiatoare. Pentru a fi însă sigur eficientă, această măsură trebuie însoțită de alte tehnici.

Recursul la „achiziții țintite" (bon voyage bonus) este o altă soluție disponibilă şi constă din cumpărarea, în bloc, de către întreprinderea țintă a acțiunilor deja deținute de o întreprindere cumpărătoare ostilă eventual (oferind o primă substanțială) pentru ca aceasta să pună capăt ofertei sale.

Întreprinderea țintă poate, de asemenea, să acționeze asupra patrimoniului său pentru a-l face mai puțin atractiv pentru întreprinderea cumpărătoare, vânzând un activ râvnit de aceasta sau cumpărând noi active de care nu este interesată întreprinderea cumpărătoare, dar care i-ar restrânge acestuia marja de manevră, fie mărind prețul achiziției, fie punând întreprinderea cumpărătoare într-o situație de poziție dominantă contrar reglementărilor antitrust.

În sfârşit, depunerea de către întreprinderea țintă a unei plângeri în justiție pentru fraudă sau atentat la reglementările antitrust este un mijloc

simplu, dar eficace de a încetini acţiunea întreprinderii cumpărătoare şi de a o presa să supraliciteze oferta sa pentru a încheia operaţiunea.

Apărarea PacMan constă în destabilizarea întreprinderii iniţiatoare inversând scenariul ofertei ostile. Întreprinderea ţintă foloseşte armele de atac ale întreprinderii iniţiatoare făcând o contraofertă la fel de ostilă. Folosirea unei asemenea tehnici se justifică atunci când există o simetrie de obiective şi de sinergii pe care fiecare din cele două întreprinderi speră să le realizeze cu cealaltă. Pentru ca acest lucru să fie posibil este necesar ca întreprinderea ţintă să mobilizeze resurse net superioare ca valoare resurselor întreprinderii iniţiatoare. Compania Elf a folosit această tehnică împotriva ofertei publice de schimb a companiei TotalFina[203]. În iulie 1999, compania TotalFina a lansat o ofertă publică de schimb pentru a achiziţiona compania Elf, propunând acţionarilor Elf patru acţiuni TotalFina pentru trei acţiuni Elf, ţinând seama de paritatea de schimb în momentul ofertei, aceasta, incluzând o primă de achiziţie de aproximativ 15%. Managementul companiei Elf a respins oferta şi a lansat o contraofertă de schimb, în august 1999, propunând acţionarilor Total Fina trei acţiuni Elf şi 190 euro pentru cinci acţiuni TotalFina. În faţa acestei operaţii, compania noului ansamblu a înlocuit oferta sa în septembrie, acelaşi an, propunând acţionarilor companiei Elf nouăsprezece acţiuni TotalFina pentru treisprezece acţiuni Elf (o primă de achiziţie de 20%). După câteva săptămâni, oferta a reuşit şi compania Elf a fost absorbită de către compania TotalFina, care a devenit, în urma acestei achiziţii, compania TotalFina Elf, pentru ca după, alte câteva săptămâni, să devină compania Total.

Această tehnică se justifică atunci când există o simetrie de obiective şi de sinergii pe care fiecare din cele două întreprinderi cred că este posibil să le realizeze cu cealaltă întreprindere.

Un exemplu deosebit de concludent de contracarare a ofertei ostile, folosind succesiv mai multe din modalităţile posibile este oferta publică de achiziţie a companiei franceze Arcelor de către compania engleză Mittal Steel[204]. Compania Mittal Steel care avea o poziţie focalizată pe afaceri cheie - oţeluri de construcţii, produs cu valoare adăugată mică şi cu profituri reduse - vroia, în mod imperios, să se deplaseze în sus pe lanţul

[203] F. Brulhart, ş.a., *op.cit.*, p.98; M. Gouali, *op.cit.*, p.121.
[204] F. Brulhart, ş.a., *op.cit.*, p.100.

său de valoare şi să-şi lărgească activitățile cu producția de oțeluri cu valoare adăugată mare - oțeluri speciale. Compania Arcelor era o țintă potrivită, deoarece răspundea acestei cerințe, exigențe prin trei atracții distincte: o afacere cheie centrată pe oțeluri speciale (segment strategic ale cărui leviere sunt know-how-ul tehnologic şi C&D), un portofoliu de produse şi servicii cu mari profituri şi clienți situați în cea mai mare parte a continentelor. La 27 ianuarie 2006, compania Mittal Steel a anunțat o ofertă publică de achiziție a companiei Arcelor; dacă oferta ar fi fost acceptată compania Mittal Steel ar fi deținut 50,7% din capital şi 64% din drepturile de vot. Preşedintele companiei Arcelor, care dispunea de susținerea ministrului francez al economiei de la vremea respectivă, s-a declarat atunci împotriva ofertei. Compania Mittal Steel a anunțat că, în caz de reuşită, va vinde compania Dofasco, cumpărată recent de compania Arcelor, companiei germane Thyssen - Krupp pentru 68 dolari pentru o acțiune (sau 3 dolari mai puțin decât prețul plătit de către compania Arcelor) ceea ce i-ar fi permis să finanțeze o parte din suma ce trebuie plătită pentru achiziția respectivă. Însă, în februarie, acelaşi an, compania Arcelor a prezentat acționarilor săi un plan de apărare prin care se angaja să le distribuie acestora 15 miliarde de euro sub formă de dividende, fie sub formă de cumpărare de acțiuni timp de treizeci de ani. În martie, acelaşi an, compania Arcelor a plasat compania Dofasco într-o fundație independentă pentru a împiedica vânzarea acesteia de către compania Mittal Steel, dacă oferta de achiziție ar fi reuşit. La începutul lunii mai, tot compania Arcelor a lansat o ofertă publică de cumpărare masivă de acțiuni pentru 5 miliarde de euro, scontând că va cumpăra 150 milioane de acțiuni, ceea ce însemna, în caz de succes, 25% din capital. La 18 mai, compania Mittal Steel şi-a reînoit oferta, oferind 38euro pentru o acțiune. O săptămână mai târziu, compania Arcelor şi-a anunțat dorința de a cumpăra grupul rus Severstal printr-un schimb de acțiuni, acționarul de referință al acestui grup obținând 32% din drepturile de vot în noua entitate, cu angajamentul să nu vândă acțiuni la oferta companiei Mittal Steel. Din anumite motive ce țin de grupul rus, oferta companiei Arcelor s-a lovit de opoziția acționarilor acesteia, în special, a fondurilor de investiții care dețineau o parte notabilă din acțiunile companiei Arcelor. După o lună, compania Mittal Steel a mărit oferta sa - 40,40 euro pentru o acțiune, fapt care a determinat consiliul de administrație al companiei

Arcelor să cedeze şi să recomande acţionarilor să vândă acţiunile. În acest fel, compania Mittal Steel a devenit compania Mittal-Arcelor.[205]

Cumpărarea de către întreprinderea ţintă a propriilor sale acţiuni este o altă tehnică de apărare. Aceasta, cunoscând potenţialul ameninţat de o ofertă ostilă, încearcă să se apere, cumpărând maximum din propriile acţiuni disponibile pe piaţa liberă pentru a priva întreprinderea iniţiatoare de o armă de atac. În acest fel, acţiunile pe care întreprinderea iniţiatoare le-ar fi putut cumpăra sunt puse, în mare parte, la adăpost, ceea ce îi oferă întreprinderii ţintă posibilitatea consolidării marjelor sale de manevră şi a poziţiei sale de negociere. Toate acestea îi permit acestei întreprinderi să mărească preţul şi să obţină o primă pe care nu ar putea să o obţină dacă nu ar face nimic.

Invocarea intervenţiei antitrust, contractarea unor datorii considerabile pe termen lung care vor fi rambursate în caz de achiziţie (faimoasele „pilule de cianură"), prelungirea mandatului consiliului de administraţie sunt tot atâtea mijloace de apărare în mâinile întreprinderii ţintă.

Analiza tehnicilor de apărare arată că nu există o apărare absolută. Unele concluzii pot fi formulate, însă astfel:[206]

- eficacitatea unei apărări este maximă când întreprinderea ţintă adoptă mai multe tehnici antioferte publice de cumpărare, unele operaţionalizate înainte de lansarea ofertei ostile, altele în timpul ocurenţei acestora;

- întreprinderea iniţiatoare, care ar trebui să se aştepte la o rezistenţă din partea întreprinderii ţintă, trebuie să fie pregătită să desfăşoare o abordare tactică dinamică şi nu statică, ceea ce îi va permite să facă faţă manevrelor întreprinderii ţintă şi să exploateze toate oportunităţile care apar;

- finalitatea unei oferte ostile este de a ajunge la achiziţia dorită împotriva voinţei managerilor sau consiliului de administraţie al întreprinderii ţintă.

Oferta directă adresată consiliului de administraţie. Această metodă se foloseşte, îndeosebi, atunci când întreprinderea iniţiatoare, cumpărătoare are certitudinea că poziţia membrilor consiliului de administraţie al întreprinderii ţintă este maleabilă. Metoda constă în

[205] F. Brulhart, ş.a. *op.cit.*, p.100.

[206] M. Gouali, *op.cit.*, pp. 121-122.

formularea unei propuneri care combină un preț deosebit (făcut public sau confidențial), cu un termen de valabilitate a acesteia, de regulă, foarte scurt. În acest fel, se creează o presiune asupra membrilor consiliului respectiv pentru a accepta principiul ofertei şi a antama rapid negocierea. Această tehnică a fost folosită de exemplu, de R. Murdoch pentru a convinge familia Bancroft - acționar principal şi membru în consiliul de administrație al grupului Dow Jones Inc - pe care l-a invitat să negocieze cu el cesionarea părților acestuia. În fața reticenței familiei de a-l întâlni, R. Murdoch, a mărit oferta, dar, în acelaşi timp, a amenințat că se retrage complet dacă nu va începe o negociere într-un termen fixat dinainte. Oferta şi ultimatumul au determinat o bună parte din acționarii întreprinderii țintă să reacționeze, deoarece nu voiau să piardă această deosebită oportunitate de a realiza o importantă plus valoare. În urma presiunii exercitate asupra familiei Bancroft s-a ajuns la un compromis; s-a plătit 5 miliarde de dolari şi tranzacția a fost încheiată.[207]

Oferta directă adresată acționarilor întreprinderii țintă. Dacă membrii consiliului de administrație al întreprinderii țintă sunt de acord cu refuzul managerilor acesteia sau nu oferă nicio perspectivă de flexibilitate pentru negociere, managementului întreprinderii inițiatoare nu-i rămâne decât posibilitatea de a negocia direct cu acționarii întreprinderii țintă. De regulă, acționarii urmăresc rentabilitatea tranzacției comparată cu dividendele pe care le percep, cu performanțele de producție (operaționale) şi bursiere ale întreprinderii şi cu potențialul de creştere al acesteia. Dacă întreprinderea nu este performantă şi nu reuşeşte să se redreseze, aceştia fac apel la logica celui mai mic rău: acceptarea oricărei oferte superioară ultimei capitalizării la bursă şi dividendelor acesteia.

10.6.4. Evoluția fuziunilor şi achizițiilor

La nivel macro, achizițiile se caracterizează prin ciclicitatea lor şi ca fenomen paradoxal.

a) *Fenomen ciclic.* Piața achizițiilor a cunoscut, ca orice altă piață, o alternanță de faze de creştere şi de recesiune. S-a constatat că achizițiile au loc în valuri, fapt explicat de ce unii specialişti prin succesiunea fazelor de subevaluare şi de supraevaluare a întreprinderilor care nu sunt eficient

[207] Ibidem, p. 111.

cotate pe pieţele financiare. Cunoscând acest fenomen, un manager raţional va fi tentat să profite de operaţiile de creştere externă, care sunt, de fapt, operaţii de arbitraj, şi constau în a cumpăra, cu numerar, întreprinderi subevaluate şi în a plăti cu acţiuni atunci când acestea sunt supraevaluate.[208]

Începând cu anii 1960, fenomenul fuziuni-achiziţii limitat până atunci la ţările anglo-saxone, s-a dezvoltat şi în Europa, şi a vizat tot mai mult achiziţii de diversificare şi internaţionale. În anii 1960, achiziţiile s-au realizat pe bază de acţiuni şi fără o logică sectorială. Conglomeratele ITT, Fiat, Gulf&Western, de exemplu au folosit acţiunile lor supraevaluate pentru a cumpăra în diferite sectoare, întreprinderi mai puţin supraevaluate, ai căror proprietari aveau nevoie de lichidităţi pe termen scurt şi care au fost dispuşi să cedeze controlul asupra acţiunilor întreprinderilor vizate, pe care vroiau să le transforme cât mai rapid în bani. Compania ITT, de exemplu, a folosit în anii 1960, o strategie de diversificare intensivă realizată printr-o serie de achiziţii în numeroase sectoare de activitate, fără legătură între ele. Astfel, într-o perioadă de cincisprezece ani, compania a achiziţionat mai mult de trei sute cincizeci de întreprinderi în sectoarele hoteluri (Sheraton), servicii financiare (*Hartford Insurance et Continental Banking*), locaţia de automobile (AVIS), edituri (Bobbs-Merrill), imobiliare (Lewitt Homes) şi echipamente audio-video (Oceanic)[209]. Acest val a încetat odată cu primul şoc petrolier, când nu mai existau întreprinderi mai puţin evaluate, pe care conglomeratele să le cumpere profitabil, reculul durând până la sfârşitul anilor 1970.

Începând cu anii 1970 şi apoi, mai ales, în anii 1980, a avut loc o amplificare a fuziunilor: acestea nu numai că s-au multiplicat şi au vizat cantităţi din ce în ce mai mari de produse, ci, mai mult, s-au transformat pe plan calitativ, îndeosebi, ca urmare a modernizării şi sofisticării pieţelor financiare. Chiar dacă această dezvoltare a atras atenţia publicului după 1970, fuziunile nu constituie un fenomen nou. De fapt, ele au apărut, ca, de fapt, şi achiziţiile, la sfârşitul secolului al XIX-lea în SUA sub forma de operaţii, cel mai adesea, achiziţii orizontale şi la scară naţională; ele

---

[208] D. R. King, D. R. Dalton, C.M. Daily, J.G. Covin, „Meta - Analyses of Post-Acquisition Performance; Indications of Unidentified Moderators", *Strategic Management Journal*, 25, 2004, p. 187.

[209] F. Brulhart., ş.a., *op.cit.*, p.101.

corespundeau atunci, cel mai des, unui fenomen de concentrare a sectoarelor de activitate şi emergenţei marilor grupuri naţionale în unele ramuri industriale, precum, chimia, siderurgia, automobile etc.

Compania General Motors, creată în 1908, s-a dezvoltat foarte rapid prin intermediul unor fuziuni şi achiziţii succesive: în 1908- companiile Buick şi Oldsmobile (care a devenit mai târziu compania Pontiac) şi în 1909 compania Cadillac. General Mators a încercat chiar să cumpere compania Ford, în anul 1909, *dar fără succes.*[210]

Revenirea, în anii 1980 a avut loc când eşecul conglomeratelor devenise evident.

Următoarele valuri pot fi caracterizate astfel:[211]

Valul 1980 – 1990. Fuziunile şi achiziţiile, preponderent locale în anii 1970 şi izolate pe piaţa americană, au devenit internaţionale începând cu anii 1990. În această perioadă, în principal, în SUA şi Anglia, se observă o anumită creştere a acestor operaţiuni, datorării unui puternic curent de privatizări a unor economii, liberalizării mişcării capitalurilor de inovărilor financiare, dereglementărilor, deschiderii a graniţelor, liberalizării unor sectoare, precum telecomunicaţiile, petro-chimia, bancar, electricitatea, transportul aerian etc., reducerii, chiar eliminării controlului schimburilor, rapidelor inovări în informatică etc.

Această perioadă este îndeosebi, caracterizată prin apariţia unor tehnici de leveraged buy-out (LBO) şi de junk bonds.

LBO este o tentativă de cumpărare a unor întreprinderi, când se creează o societate holding de către investitori care devine proprietarul întreprinderii ţintă-societatea holding cumpără întreprinderea ţintă cu ajutorul unui credit rambursat din rezultatele generate de întreprinderea ţintă. Obiectivul este, deci, ca holdingul să se împrumute la maximum din ceea ce permite capacitatea de rambursare a întreprinderii ţintă, holdingul rambursând împrumutul din beneficiile obţinute de întreprinderea ţintă-efect de levier financiar. Având în vedere îndatorarea foarte mare şi nivelul riscului asociat acestei operaţii, societăţile holding sunt adesea obligate ca, pentru a găsi sursele de finanţare, să opereze[212] împrumuturi cu randament mare (dobândă foarte mare) sub forma obligaţiilor pe mai mulţi

---

[210] Ibidem, pp.100-101.

[211] M. Gouali, *op.cit.*, pp. 84-91.

[212] F. Brulhart, ş.a., *op.cit.*, p.102.

ani (5-10 ani). Din cauza caracterului lor îndeosebi de riscant şi foarte speculativ, aceste împrumuturi obligatorii au fost denumite *junk bonds*.

Literatura de specialitate vizează numeroase cazuri de folosire a LBO-ului. Primele cazuri semnificative se referă la compania franceză Darty et Fils. În anul 1998, compania s-a aflat sub ameninţarea unei oferte de achiţie ostile. Pentru a contracara prevederea contractului, salariaţii s-au asociat cu familia fondatoare şi cu unii investitori şi au creat societatea holding Financiar Darty. Astfel, holdingul a putut beneficia de un credit bancar care i-a permis să preia controlul societăţii Darty et Fils.[213]

Perioada 1991 – 1992 este o perioadă de recesiune caracterizată printr-o creştere negativă, o anumită inflaţie şi o rată a şomajului exacerbată ca urmare a creşterii numărului de falimente. Această recesiune a erodat încrederea investitorilor, volumul tranzacţiilor reducându-se cu 50%, ceea ce a însemnat sfârşitul acestui val. Tot în această etapă se impun noi idei şi tendinţe de redemarare şi începere a unui alt val.[214]

Valul 1993 – 2001. Unele fenomene, precum convergenţa dintre Internet, telecomunicaţiile mobile, emergenţa unor modele economice inovante, reducerea ratei dobânzilor care a facilitat creditarea întreprinderilor etc. au făcut ca numărul întreprinderilor cotate la bursă să crească exponenţial, iar plata tranzacţiilor să se facă prin schimbul titlurilor de valoare, şi nu prin cumpărarea de acţiuni, fapt reflectat în numărul mare de achiziţii şi fuziuni. Creşterea numărului şi volumului fuziunilor şi activităţilor, în special, la sfârşitul deceniului 1990, se datorează emergenţei sectoarelor „noii economii" (tehnologie, media, telecomunicaţii) şi anticipării unei convergenţe tehnologice între aceste sectoare de activitate, care au încurajat întreprinderile să se poziţioneze pe aceste domenii promiţătoare.

Valul 2001 – 2010:[215] trebuie spus, că îndatorarea exagerată şi optimismul care susţinea creditarea nu au dat rezultatele scontate, majoritatea întreprinderilor rezultate în urma acestor fuziuni şi achiziţii aflându-se în această situaţie. O dată cu bula speculativă a „noii economii" volumul fuziunilor şi achiziţiilor a suferit un recul puternic, în prima

[213] Ibidem, pp. 102-103.
[214] M. Gouali, *op.cit.*, p.83.
[215] F. Brulhart ş.a. *op.cit.*, p. 103

jumătate a deceniului 2001-2010, iar explozia buteliei tehnologice din 2002 a provocat un adevărat şoc: mai mult de 60% din tranzacţii au generat pieselor de valoare făcând să „se evaporeze" miliarde de dolari, să dea faliment mii de întreprinderi, iar întreprinderile care au supravieţuit, au reuşit acest lucru cu preţul unor drastice restructurări. Aceste rezultate au anunţat terminarea ciclului, au afectat încrederea investitorilor, au antrenat căderea burselor şi au afectat creşterea economică din majoritatea ţărilor, unde ponderea sectoarelor tehnologice în PIB era mare. În această perioadă se descoperă mari fraude în evidenţa contabilă a unor mari întreprinderii, precum Enron, şi Worldcom, în SUA şi Parmalat în Italia, prin care se urmărea mascarea realităţii în bilanţuri lor şi susţinerea artificială, în acest fel, a cursurilor acţiunilor acestora la bursă. Deşi avea o datorie de 500 milioane dolari ţinută ascunsă, compania Enron a continuat să se împrumute, pentru ca, în final, preţul unei acţiuni să scadă de la 85 dolari la un dolar, intr-un singur an. Această fraudă a implicat responsabilitatea directorilor generali, a directorilor financiari cu complicitatea cabinetelor de audit renumită precum Arthur Anderson.

Aceste scandaluri financiare, agravate de falsificarea comunicatelor financiare ale întreprinderilor pentru a induce în eroare investitorii, au deteriorat climatul de încredere pe piaţa bursieră americană. A fost necesară intervenţia guvernului SUA, care a adoptat o lege destinată să crească responsabilitatea top managerilor, pentru a proteja investitorii. Legea îi obliga pe toţi PDG ai întreprinderilor cotate la bursa să certifice conturile lor la o comisie federală şi îi făcea responsabili în faţa justiţiei pentru managementul lor în caz de neregularităţi constatate, de exactitatea informaţiilor financiare, de accesibilitatea la aceste informaţii şi de independenţa auditorilor în evaluarea conturilor. În urma situaţiei create, lipsa de încredere în unele modele economice, îndatorarea ne mai întâlnită până atunci a întreprinderilor şi încălcările grosolane ale normelor de etică au provocat căderea tuturor burselor şi au scos la iveală caracterul speculativ al valorii bursiere.

Fuziunile şi achiziţiile care s-au diminuat ca număr şi valoare ca urmare a exploziei bulei din perioada precedentă nu au dispărut în 2003-2004. A început un nou val, întreprinderile, după ce s-au restructurat, au început să ia credite rata dobânzii între timp se redusese – pentru a finanţa achiziţiile lor, născându-se astfel un nou val. Bursa a devenit mai

optimistă - explozia bulei tehnologice a eliminat întreprinderile cele mai slabe, le-a consolidat pe cele mai tari şi a confirmat că, în pofida inconvenientelor lor, fuziunile şi achiziţiile rămân un puternic factor de progres al economiei.

În afară de rate mici ale dobânzilor şi creşterea bursei, noul val s-a caracterizat prin următoarele:[216]

- mondializarea a lărgit competiţia ca urmare a venirii pe piaţă, pentru prima dată, a ţărilor emergente;
- slăbirea dolarului faţă de euro a favorizat întreprinderile europene să facă achiziţii în SUA;
- un exces de fluxuri de trezorerie în întreprinderi, rezultat al restructurărilor şi al politicilor de reducere a costurilor, precum şi voinţa lor de a investi în proiecte de creştere a valorii;
- recurenţa rupturilor tehnologice a obligat marile grupuri de întreprinderi să achiziţioneze, pe toate căile, societăţi inovante pentru a crea noi pieţe, a-şi îmbunătăţi avantajele lor competitive şi a evita, mai ales, să rămână poziţionate pe oferte cu ciclu de viaţă din ce în ce mai scurt.
- emergenţa fondurilor private de investiţii (private equity firms) şi a fondurilor speculative (hedge funds) a intensificat concurenţa prin participarea lor la capitalul întreprinderilor.

b) *Fenomen paradoxal.* Pentru întreprinderile cumpărătoare, rezultatele sunt, în realitate dezamăgitoare, indiferent de faptul dacă acestea sunt apreciate în funcţie de procentul achiziţiilor revândute în anii următori sau de performanţele financiare şi bursiere ale întreprinderii cumpărătoare. Într-un studiu,[217] care avea ca indicator de evaluare succesul politicilor de diversificare prin achiziţii plecând de la rata dezinvestirii pe o perioadă medie, s-a arătat că o achiziţie reuşită nu generează dezinvestire - mai mult de jumătate din întreprinderile achiziţionate, între 1975 şi 1980, au fost revândute. Mai mult, atunci când achiziţiile nu au avut nicio legătură cu activitatea anterioară a întreprinderii, ponderea achiziţiilor vândute depăşea chiar 74%.

---

[216] M. Gouali, *op.cit.*, pp. 92-93.

[217] M. Porter, „From Competitive advantage to corporate strategy", *Harvard Business Review*, vol. 65, no.3, May-June 1987.

În ceea ce privește valorificarea bursieră, într-un alt studiu[218] s-a ajuns la concluzia că acționarii întreprinderii cumpărătoare nu câștigă nimic din achiziții, în timp ce acționarii întreprinderilor țintă se îmbogățesc. Însă, într-un alt studiu[219], concluzia nu a fost așa de categorică; achizițiile realizate în perioada 1980-2001 (la o sumă individuală mai mare de 1 milion de dolari) au arătat că rezultatul (apreciat pe baza reacțiilor pieței, pe termen scurt) diferă în funcție de mărimea întreprinderii cumpărătoare: micile întreprinderi cotate (sunt cele clasate în primul sfert din clasament întocmit pe baza capitalizării bursiere crescânde) au făcut în medie achiziții profitabile, în timp ce restul au realizat achiziții neprofitabile.

În afară de interesele divergente dintre întreprinderile cumpărătoare și cele țintă, contra-performanța politicilor de achiziții se explică și prin calitatea deciziilor de achiziții și managementul post-achiziție.

10.6.5. Raţiunile pentru care au loc fuziunile şi achiziţiile[220]

Rațiunile care incită întreprinderile să opteze pentru o fuziune sau pentru achiziția unei întreprinderi sunt variate. Aceste rațiuni pot fi strategice și financiare. Rațiunile strategice se împart în trei categorii: *accesul la piață*, *accesul la competențe* și *stăpânirea costurilor*.

Fuziunile și achizițiile constituie un mijloc pentru ca o întreprindere să se implanteze rapid pe o piață nouă sectorială sau geografică. Acestea îi permit întreprinderii să ocupe o poziție în profesii noi sau în domenii de activitate promițătoare și atractive în ceea ce privește perspectivele de dezvoltare sau de obținere de valoare adăugată. De asemenea, fuziunile și achizițiile oferă întreprinderilor posibilitatea de a-și extinde activitatea la noi zone geografice, deosebit de promițătoare, accedând imediat la o poziție de piață cu risc redus (notorietate, cote de piață, parteneri comerciali etc.). În acest context, fuziunile și achizițiile sprijină întreprinderile în acțiunile de consolidare a rețelelor lor de distribuție în străinătate.

Fuziunile și achizițiile pot permite ansamblului rezultat să-și consolideze poziția în sector și să se impună ca un grup dominant. Prin

---

[218] D. R. King, ş.a., „Meta – analyses of post-acquisition performance: indications of unidentified moderators", *Strategic Managemnt Journal*, 2004, p.187.

[219] S. Moller, F. Schlingemann, R. Stulz, „Do Shareholders of acquiring firms gain from acquisitions?" *Working paper*, no. 9523, 2003.

[220] F. Brulhart., ş.a., *op.cit.*, pp.104-108; G. Pelliceli., *op.cit.*, pp. 357-366.

schimbul de acţiuni între companiile Volvo şi Renault – compania Volvo a achiziţionat Renault V.I. (vehicule industriale), iar compania Renault a cumpărat un anumit număr de acţiuni Volvo, devenind astfel primul acţionar al acesteia şi şi-a creat astfel o protecţie împotriva preluării unor controale ostile. Compania Volvo a realizat economii de scară şi şi-a mărit prezenţa pe pieţele mondiale – compania Renault fiind proprietară a companiei American Mack Truck şi şi-a întărit poziţia faţă de liderul pieţei, compania Daimler–Crysler: compania Renault şi-a concentrat resursele în sectorul automobile, unde a realizat o sumă de achiziţii compania sud – coreeană şi compania japoneză Samsung şi Nissan[221].

În unele situaţii, fuziunile şi achiziţiile constituie un mijloc de a lupta împotriva ameninţărilor întreprinderilor concurente, fie achiziţionându-le, fie achiziţionând întreprinderi ţintă potenţiale pentru a-şi dezvolta strategia proprie de creştere. Achiziţia unei întreprinderi înseamnă a câştiga un portofoliu de clienţi, deci o cotă de piaţă. Aceasta înseamnă accelerarea intrării pe piaţa respectivă, şi în acelaşi timp, excluderea unei întreprinderi concurente de pe piaţă. Compania Renault, de exemplu, este prima companie străină producătoare de automobile care a intrat pe piaţa Coreei de Sud, până atunci protejată, achiziţionând, aşa cum s-a arătat, compania Samsung Motors, divizia de auto mobile a conglomeratului Samsung Group, şi compania japoneză Nissan, controlată de compania Renault, creându-şi astfel un cap de pod pentru intrarea pe piaţa asiatică.

Fuziunile şi achiziţiile sunt adesea folosite de întreprinderi pentru a depăşi barierele culturale sau de reglementare.

În afară de acestea, fuziunile şi achiziţiile pot fi folosite pentru a operaţionaliza o strategie de dominarea pieţei, de lider de piaţă sau de a neutraliza sau elimina întreprinderile concurente. Companiile Toshiba, Siemens şi IBM au colaborat pentru a realiza 25 - Megabit D-Ram pentru accesul comun la toate datele şi la toate informaţiile furnizate de program. Companiile IBM, Motorola şi Apple şi-au unit tehnologia pentru a realiza în sistemele de exploatare pentru calculatoare şi în microprocesoare, corespunzând astfel alianţei Microsoft-Intel. Având, în acest fel, o poziţie dominantă pe piaţă, întreprinderile îşi măresc puterea de negociere cu diferite părţi interesate (clienţi, distribuitori, furnizori, bănci, salariaţi, sindicate, instituţii de stat, etc.).

[221] G. Pellicelli, *op.cit.*, p. 358.

În ceea ce priveşte accesul la competenţe, la know-how, fuziunile şi achiziţiile sunt un mijloc de a accede foarte rapid la competenţe sau active specifice materiale sau imateriale, necesare menţinerii sau întăririi poziţiei concurenţiale a întreprinderii: de exemplu, dobândirea de cunoştinţe tehnici noi dacă întreprinderea urmăreşte lansarea unui produs complementar la gama sa de produse, sau pentru a determina evoluţia imaginii produselor întreprinderii, achiziţionând o întreprindere care dispune de o marcă puternică, atunci când urmăreşte completarea ofertei sale prin produse de gamă deosebită. De fapt, în faţa dificultăţii de a dezvolta singură ansamblul competenţelor şi al activelor de care are nevoie (din cauza complexităţii şi costurilor crescânde ale tehnologiei), achiziţiile constituie o alternativă care permite operaţionalizarea, în mod deosebit reactiv, a strategiei lor de expansiune, specializare sau de diversificare.

De altfel, fuziunile şi achiziţiile constituie una din singurele opţiuni posibile atunci când întreprinderea are nevoie de tehnologii sau de componente protejate (de brevete, de exemplu) pe care nu le poate dezvolta cu forţe proprii. Dacă managementul unor întreprinderi nu este familiarizat cu un anumit sector, fuziunea sau achiziţia unei întreprinderi existente în sectorul respectiv constituie operaţii mai puţin riscante decât dezvoltarea pe cale internă într-un domeniu necunoscut.

În ceea ce priveşte costurile, fuziunile şi achiziţiile permit folosirea economiilor datorate efectivelor de volum, de scară sau de mărime.

Independent de efectele de volum, fuziunile şi achiziţiile sunt la originea sinergiilor. În cadrul fuziunilor şi achiziţiilor, efectele de sinergie înseamnă, în majoritatea cazurilor, beneficii rezultate din restructurarea, reorganizare şi raţionalizarea activităţilor şi a resurselor folosite în comun de întreprinderile respective. Această folosinţă în comun a activelor, în cadrul fuziunilor şi achiziţiilor, face posibilă eliminarea resurselor excedentare sau inutile, fără a diminua output-urile întreprinderii, ceea, ce, în final, se repercutează pozitiv asupra rentabilităţii. O fuziune sau o achiziţie înseamnă mai multe resurse pentru noul ansamblu. Unirea forţelor poate aduce avantaje în marketing, în C&D, în capacitatea de a negocia cu furnizorii şi cu alţi potenţiali.

În ceea ce priveşte raţionamentele financiare, unele fuziuni şi achiziţii urmăresc obţinerea de plusvaloare, pe termen scurt, prin mecanismul dus-

întors-vânzare-cumpărare a unei întreprinderi ţintă, a cărei valoare va creşte ca urmare a îmbunătăţirii managementului strategic sau operaţional şi a profitării de o situaţie de subevaluare iniţială. În realizarea acestui obiectiv sunt folosite fondurile de investiţii (private equity firms), a căror importanţă a crescut substanţial după 1990 şi tehnica LBO.

Acest lucru are două efecte: *în primul rând*, este nevoie de timp pentru ca prima de achiziţie să fie compensată prin rentabilitate în anii următori; *în al doilea rând*, plata unei prime de achiziţie incită managementul întreprinderii cumpărătoare să fixeze obiective ambiţioase pentru a recupera cât mai rapid suma respectivă. Dacă obiectivul eşuează acţionarii reacţionează violent, manifestând ostilitate, iar dacă întreprinderea cumpărătoare a recurs la îndatorare, obligaţiile financiare apasă greu asupra gestionării.

10.6.6. Principalele cauze ale eşecurilor unor fuziuni şi achiziţii

Trebuie însă spus, că în majoritatea cazurilor, strategia de achiziţie nu atinge obiectivul de a crea valoare. Într-un studiu despre fuziuni şi achiziţii din SUA, cu o valoare individuală mai mare de 150 milioane dolari, s-a arătat că în perioada 1995-2001, numai 30% din acestea au produs valoarea semnificativă pentru acţionarii lor. Mai mult de jumătate din acestea au produs pierderi. S-a formulat concluzia că cu cât o întreprindere achiziţionată este mai mare cu atât mai mare pierderea cota de piaţă.[222]

Principalele cazuri ale eşecului unor fuziuni şi achiziţii sunt:

- *Cost foarte mare al operaţiei* respective. Se ştie că în cazul întreprinderilor cotate la bursă, preţul achiziţiei este cu 30% sau 40% mai mare decât cotaţia bursieră. Când se anunţă că o întreprindere este atentă posibilă de achiziţionat, cotaţiile cresc, acţiunile întreprinderii cumpărate sunt deci transferate, acţionarilor întreprinderii cumpărătoare la un preţ superior cotaţiei bursiere, în situaţia lipsei de ofertă. Întreprinderea cumpărătoare plăteşte un preţ care cuprinde şi o „primă".

- *Obiective nerealiste.* Este vorba de tendinţa managementului întreprinderii cumpărătoare de a-şi supraestima capacităţile de a crea

[222] N. Huibbard, „*Acquisition. Strategy and Implementation*", Wiley, N-Y, 2000, p. 54.

valoare integrând o altă întreprindere. Punctele slabe esențiale ale întreprinderii achiziționate, subestimate în perioada cumpărării, ies la iveală şi complet în perioada următoare. Îndeosebi, regulile pe care s-a contat se realizează rar integral sau parțial;

- *Dificultăți de integrare*. Când se integrează culturi, structuri organizatorice, sisteme de control şi de gestiune, apar probleme neprevăzute, dificultăți care se manifestă mai pregnant atunci când întreprinderea achiziționată are cultură organizațională diferită de cultura, întreprinderii cumpărătoare, în deosebi, atunci când este vorba de achiziții internaționale;

- *Evaluări incomplete*. Uneori, în etapa integrării managementului întreprinderii cumpărătoare, constată că întreprinderea achiziționată este mai puțin bine manageriată decât se credea, că diagnosticul făcut a fost eronat. Se mai poate de exemplu achiziționarea unei întreprinderi pentru a nu fi cumpărată de către o întreprindere concurentă sau pentru a cuceri o parte din piață.

- *Schimbarea contextului.* Nu de puține ori între momentele evaluării întreprinderii deciziei de a o achiziționa şi integrării acesteia condițiile, care au prevalat achiziției se pot schimba. Pentru a evita asemenea situații se recomandă:[223]

- definirea cât mai precisă a întreprinderii țintă şi evaluarea atentă a caracteristicilor acesteia;
- găsirea unor întreprinderi cu un potențial bun care se confruntă temporar cu dificultăți;
- programarea corectă a integrării;
- stabilirea a ceea ce se înțelege prin succes al achiziției;
- stabilirea avantajelor vizate a fi recuperate de la întreprinderea țintă;
- stabilirea din timp a întreprinderii care are cea mai mare putere.

- *Managementul.* S-a dovedit că factorul căruia i s-a acordat cea mai mare importanță în dezvoltare prin achiziție-fuziune şi din cauza căruia a avut loc eşecurile cele mai răsunătoare este managementul. Una din

[223] L. Hill, G. Jones *„Strategic Management"*, Houghton Mifflin, New-York, 1998, p. 364; H. Sinover, *„The Sinergy Trap"*, Wiley, New-York, 1999, p.75.

cauzele cele mai frecvente ale eşecului este larga autonomie pe care o au managerii în întreprinderile mici şi care riscă să se piardă o dată cu integrarea într-o întreprindere mai mare

- *Reacţiile întreprinderilor concurente* dacă sunt subestimate.

10.6.7. Procesul de achiziţie a unei întreprinderi

10.6.7.1. Conţinutul procesului de achiziţie

Achiziţiile, ca şi fuziunile nu se rezumă la un simplu act de cumpărare de active. Procesul de achiziţie sintetizează chintesenţa strategiei (în mişcări ofensive şi defensive), a negocierii (în abordarea adecvată a incertitudinii pentru a ajunge la încheierea tranzacţiei, dacă este posibil într-un sens avantajos ambelor părţi) şi a execuţiei (în gestionarea unui proiect de integrare, ţinând sub control toate constrângerile îndeosebi, de timp, de buget şi de crearea de valoare).[224]

Procesul de achiziţie este a *priori* simplu: se bazează pe o ofertă publică – cuprinde o primă, inferioară valorii acţiunii întreprinderii ţintă, dacă este cotată la bursă sau un multiplu al valorii contabile a acesteia, dacă nu este cotată la bursă.

În cadrul procesului de achiziţie se urmăreşte identificarea întreprinderii, ca obiectiv potenţial de cumpărare (întreprinderea ţintă), evaluarea caracteristicilor pentru a stabili dacă aceasta are şi, în ce măsură, calităţile cerute. Toate acestea comportă un anumit risc: cum poate fi identificată şi selecţionată o întreprindere ţintă care răspunde nevoilor întreprinderii cumpărătoare, fără a greşi?

Revista Economist Inteligence Unit, într-un articol publicat, în anul 1990, „Making acquisitions work" recomandă următoarele în acest sens:[225]

- stabilirea mărimii pe care trebuie să o aibă întreprinderea vizată – întreprinderea ţintă – a fi achiziţionată pentru a asigura rata de creştere a unităţii rezultate din achiziţie;
- evaluarea rentabilităţii întreprinderii ţintă;
- analiza mediului concurenţial înconjurător;

[224] M. Gouali, *op.cit.*, p. 108.
[225] G. Pellicelli, *op.cit.*, p. 360.

- relevarea schimbărilor în ciclurile de profit pentru a stabili dacă acestea se compensează sau dacă, dimpotrivă, ele se adaugă la cele ale întreprinderii cumpărătoare;
- analiza cererii pentru a cunoaşte importanța fiecărei categorii de clienți şi deci dependența raportată la fiecare segment de piață;
- stabilirea cotei de capital care asigură controlul efectiv asupra întreprinderii.

Există mai mulți factori care fac dintr-o întreprindere, o țintă potențială:[226]

- o subevaluare bursieră a acesteia;
- performanțe slabe operaționale şi financiare, în pofida calității resurselor, produselor şi pieței acesteia;
- un excedent de trezorerie;
- o capacitate de îndatorare neutilizată;

O întreprindere care răspunde acestor patru caracteristici este efectiv o întreprindere țintă privilegiată deoarece, pentru întreprinderea cumpărătoare, problema creării de valoare este uşor de rezolvat. Pentru aceasta este suficient un nou management care să fie în măsură să *o restructureze în funcție* de noua strategie, focalizată pe creşterea volumului vânzărilor, pe stăpânirea costurilor[227].

Mai întâi, întreprinderea inițiatoare trebuie să cumpere întreprinderea țintă, adică să intre în posesia tuturor acțiunilor sau a majorității acțiunilor acesteia, făcând, potrivit contextului operației, o „ofertă amicală", sau „ofertă ostilă".

Concluziile formulate cu această ocazie stau la baza planificării diferitelor etape ale unei achiziții bune. Se recomandă atenție la detalii, indiferent dacă se achiziționează o listă de clienți, o parte sau toate mijloacele fixe, o parte sau toate datoriile şi alte aspecte asemănătoare. Bine făcută, achiziția unei întreprinderi poate fi punctul de lansare pentru succesul în afaceri; făcută prost, achiziția unei întreprinderi poate fi mai dificilă, şi mai problematică decât începerea unei afaceri noi.

[226] Ibidem, pp. 108-109.
[227] M. Gouali, *op.cit.*, p.110.

10.6.7.2. Nivelurile de evaluare a întreprinderilor ţintă

Achiziţia unei întreprinderi implică, în prealabil, evaluări la două niveluri: la nivelul sectoarelor şi la nivelul întreprinderii vizate a fi cumpărată – întreprinderea ţintă.[228]

- *Aprecierea sectoarelor*

La nivelul sectorului, interesul de a investi într-un sector depinde de perspectivele de rentabilitate, pe termen lung, şi de nivelul de incertitudine. Decidentul – întreprinderea cumpărătoare - trebuie să ţină seama de evoluţia unor factori, precum raporturile de putere cu clienţii şi furnizorii, intensitatea rivalităţii dintre întreprinderile concurente, riscul de apariţie a unor întreprinderi competitoare şi ameninţările produselor de substituţie[229].

În cazurile de operaţii de creştere orizontală, mai trebuie avute în vedere şi unele riscuri, pe termen scurt, precum pierderea unei părţi importante din clienţi, reacţia defavorabilă a autorităţilor concurenţiale etc.

Atunci când achiziţia vizează diversificarea portofoliului de activităţi, atractivitatea sectorului trebuie apreciată în funcţie de identitatea şi resursele întreprinderii cumpărătoare. Achiziţiile sunt cu atât mai riscante, cu cât ele au loc în sectoare mai îndepărtate sau în sectoare de activitate tradiţionale ale întreprinderii cumpărătoare. Atractivitatea va fi cu atât mai mare cu cât activele sau competenţele deţinute de întreprinderea cumpărătoare vor putea fi mai bine valorificate în sectorul de diversificare.[230]

În cazul unei întreprinderi care intenţionează să intre în sector, atractivitatea sectorului respectiv este funcţie de şansele de a descoperi o nouă întreprindere ţintă adecvată, la un preţ convenabil;

În funcţie de oportunităţile pe care le oferă o eventuală întreprindere cumpărătoare,sectoarele se împart în sectoare puternic consolidate, sectoare „promovarea întreprinderilor de rangul 2, sectoare „oligopol cu franjuri" şi sectoare „impas" (figura 10.12). În clasificarea sectoarelor, s-au avut în vedere două variabile: o variabilă de structură – mărimea relativă a întreprinderilor concurente – şi o variabilă dinamică – caracteristică relativă a

---

[228] G. Koenig, *op.cit.*, pp. 464-468.

[229] M. Porter, „*Choix Stratégiques et concurrence*", Economica, Paris, 1982.

[230] J. B. Kusewitt, „An exploratory study of strategic acquisitions factors relating to performance", *Strategic Management Journal*, vol. 6, 1985, p. 151.

acestora. Este vorba de un instrument care urmăreşte reducerea procesului de selecţionare, care poate fi lung şi costisitor când este mare numărul de sectoare. Acest instrument oferă o bază de plecare care trebuie precizată în funcţie de nevoile specifice ale întreprinderii cumpărătoare.

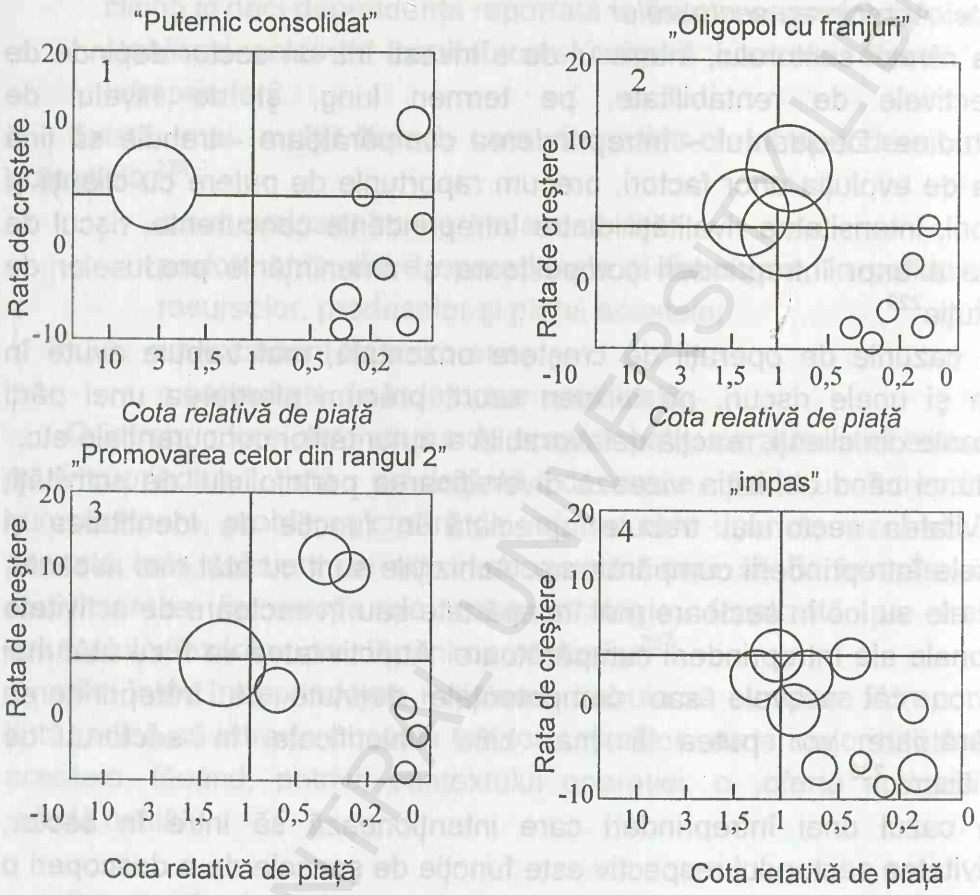


Figura 10.13. Caracteristicile sectoarelor potrivit mărimii lor şi ratelor de creştere ale întreprinderilor competitoare[231]

Sectoarele puternic consolidate sunt dominate de o întreprindere care deţine o cotă relativă foarte mare de piaţă şi care creşte într-un ritm superior ritmurilor celorlalte întreprinderi concurente. Scoaterea din competiţie a unei asemenea întreprinderi lider este puţin probabilă. Întreprinderea dominantă, în general, dispune de competenţele necesare

[231] H. W. Ebeling, T. L. Doorley, „Strategic approach to acquisitions", *Journal of Business Strategy*, vol. 3, n.3, 1983.

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

pentru a fi competitivă în toate segmentele pieţei şi este, prin urmare, în măsură să atace din momentul când acestea devin atractive.

Întreprinderile din sectorul 2 cresc sensibil mai repede decât media celorlalte întreprinderi concurente. Ca şi întreprinderile din primul sector, aceste întreprinderi riscă să nu fie vândute sau trebuie să fie cumpărate la un preţ ridicat. Este un sector puţin acceptabil.

Ultimele două sectoare (3 şi 4) par mai interesante din punctul de vedere al întreprinderii cumpărătoare. Al treilea sector se caracterizează prin promovarea întreprinderilor de rangul doi: ca urmare a creşterii lor rapide, acestea reduc ecartul care le separă de întreprinderile lideri.

Întreprinderile din ultimul sector (4) află în situaţia de impas: niciuna din acestea nu deţine avantaj, riscă să se dezvolte strategic determinant şi cu concurenţă pe bază de preţ. Posibilitatea de a realiza o strategie de transformare condiţionează interesul pentru acest sector. În această situaţie, o politică de achiziţie se poate dovedi foarte profitabilă, întreprinderile din sector putând fi cumpărate cu preţuri bune[232].

• *Aprecierea întreprinderilor ţintă.*

Odată ce au fost apreciate condiţiile sectoriale, decizia depinde de condiţiile pieţei şi de particularităţile tranzacţiei, îndeosebi de preţ, de sinergii şi riscurile proprii operaţiei.

Atractivitatea întreprinderii ţintă are la bază două analize:[233]

- *condiţiile pieţei.* În ceea ce priveşte achiziţiile internaţionale, paritatea monedelor poate exercita o influenţă hotărâtoare când partea plătită în lichidităţi are o pondere importantă.

În funcţie de situaţii, piaţa achiziţiilor este mai mult sau mai puţin favorabilă întreprinderilor vânzătoare. Primele de achiziţii – diferenţa dintre preţul plătit şi cursul acţiunii – variază, prin urmare. O primă de achiziţie foarte mare poate compromite definitiv rentabilitatea investiţiei, stabilirea unui preţ acceptabil este departe de a fi un exerciţiu facil, iar avizele diferă uneori sensibil.

Oricare ar fi nivelul preţurilor, dacă piaţa funcţionează, întreprinderea cumpărătoare trebuie să decidă între preţ şi calitate. În cazul, în special, al achiziţiilor de întreprinderi aflate în dificultate financiară, preţul poate părea modic, iar întreprinderile cumpărătoare manifestă un optimism exagerat cu

[232] G. Koenig, *op.cit.*, p. 466.

[233] Ibidem, pp. 467-468.

privire la capacitatea lor de a redresa situația respectivă. Se recomandă să se achiziționeze, în general, întreprinderi performante, şi nu întreprinderi aflate în situații dificile financiar, prețul celor aflate în dificultăți financiare nefiind suficient pentru a compensa riscurile care însoțesc politicile de redresare.

- *particularitățile tranzacției.* Caracteristicile proprii celor antrenați în achiziții joacă de asemenea un rol important în acest proces. Aceste particularități influențează prețul, sinergiile şi riscurile achiziției. În ceea ce priveşte întreprinderea țintă, aceasta poate cere garanții relativ la perenitatea activității, menținerea locurilor de muncă etc. Aceşti factori trebuie cunoscuți şi integrați în analiza tranzacției. O cunoaştere temeinică a întreprinderii vânzătoare poate să confere un avantaj decisiv asupra altor întreprinderi cumpărătoare potențiale. Această cunoaştere facilitează crearea unui climat de încredere care va determina la negociere, să se evite piedici în comunicare sau dificultăți minore.

În ceea ce priveşte întreprinderea cumpărătoare se recomandă două reguli de prudență:[234]

- trebuie evitat ca achiziția să ducă la un asemenea nivel de îndatorare care ar determina întreprinderea cumpărătoare să sacrifice termenul lung în favoarea termenului scurt;

- posibilitatea de a reduce rapid multiplul de achiziție - raportul dintre prețul de cumpărare şi rezultatul net după scăderea impozitelor –; acesta poate justifica un preț mai mare, dar trebuie să fie puternic susținut, dezamăgirile, în acest domeniu, fiind destul de frecvente.

Sinergiile dintre întreprinderea cumpărătoare şi întreprinderea cumpărată constituie un alt criteriu de decizie, esențial în procesul achizițiilor. Acestea sunt dificil de evaluat exante, precum tot dificil de apreciat este termenul de realizare a acestora. În majoritatea cazurilor, evaluarea acestor sinergii cere mai mult timp decât s-a prevăzut pentru a produce efecte.

---

[234] H. Giraud, *„Le rôle du temps dans l' acquisition d'entreprises"*, thèse Paris IX-Dauphine, 1992, p. 324.

10.6.7.3. Rolul „due diligence" în evaluarea atractivităţii întreprinderii

„Due diligence" sau valorificarea diligentă este prima oportunitate oferită unei întreprinderi cumpărătoare pentru a lua cunoştinţă de realitatea întreprinderii pe care doreşte să o cumpere. O „due diligence" este un mijloc de a verifica dacă atractivităţile întreprinderii ţintă sunt reale şi nu fictive, şi că întreprinderea respectivă nu ascunde nicio problemă majoră, aparentă sau ocultată susceptibilă de a ameninţa entitatea ce va rezulta din achiziţie[235].

O due diligence bine realizată este teoretic garanţia anti-risc a oricărui proces de fuziune-achiziţie. Ea constă, pe de o parte, în verificarea compatibilităţii resurselor întreprinderii ţintă cu obiectivele strategice ale întreprinderii cumpărătoare. Pe de altă parte, aceasta are ca obiectiv rezolvarea oricăror riscuri legate de achiziţia respectivă, de a le evalua amploarea şi dacă impactele acestora nu vor influenţa negativ dezvoltarea ulterioară a ansamblului.

În acelaşi timp, obiectivul unei bune due diligence este de a înţelege cultura întreprinderii ţintă, raţionalitatea strategică şi operaţională care susţin rezultatele acesteia, precum şi aptitudinea salariaţilor, în deosebi a celor mai buni, de a se integra în cadrul întreprinderii cumpărătoare.

Obiectivele urmărite prin realizarea unei due diligence sunt:[236]

- să verifice în ce măsură conturile financiare (cifră de afaceri, rezultatele nete etc.) şi fiscale, operaţionale (randamentul activ, performanţele comerciale) şi angajamentele contractuale faţă de o terţă persoană (furnizori, clienţi, bănci, salariaţi, parteneri dintr-o alianţă etc.) sunt conforme cu realitatea;
- să verifice dacă eventualele anomalii – contractuale, fiscale, comerciale juridice şi tehnice – nu au fost conştient ocultate pentru a induce în eroare întreprinderea cumpărătoare în ceea ce priveşte starea reală a lucrurilor din întreprinderea ţintă, pentru ca aceasta să încerce să încheie tranzacţii la un preţ disproporţionat cu starea sa reală;
- să stabilească pentru fiecare activitate a întreprinderii ţintă o grilă de coerenţă şi de valoare adăugată cu motivele strategice ale întreprinderii cumpărătoare;

---

[235] M. Gouali, *op.cit.*, p.235.

[236] Ibidem, pp. 236-237.

- să identifice cu realism şi rigoare sursele tangibile şi fezabile de energie pentru a le valida şi a pregăti valorificarea;

- să înțeleagă natura sinergiilor pentru a elabora schițe de plan de acțiune pentru a le transforma în valoare, în timpul etapei de integrare;

- să înțeleagă logica ipotezelor care formează modelul economic şi planul de afaceri al întreprinderii țintă;

- să înțeleagă cultura sa organizațională în diferitele ei componente – etică, metodele de muncă, adeziunea la marcă etc. – pentru a identifica condițiile psihologice şi metodologice în vederea integrării reuşite a echipelor;

- să continue procesul de achiziție dacă acesta arată că întreprinderea țintă poate aduce o valoare adăugată susceptibilă de a face să crească competitivitatea în noua entitate şi să creeze creşterea profitabilă pe termen lung;

- să evidențieze riscurile reale, dar care pot fi stăpânite şi controlate cu investiții suplimentare;

- să recomande încetarea procesului de achiziție dacă riscurile identificate nu sunt reductibile.

Concluziile acestui demers sunt cruciale pentru cei care urmează să ia deciziile necesare.

Pe baza „due diligence" se pot formula concluzii cu privire la:[237]

- continuarea sau renunțarea la procesul de achiziție;
- stabilirea identității, amploarea şi localizarea riscurilor;
- elaborarea unei estimări plauzibile a surselor de sinergie în funcție de fezabilitatea acestora;
- identificarea celor mai bune leviere de a reuşi în fază de integrare.

10.6.7.4. Etapele procesului de realizare a achizițiilor

Achiziția este un proces, în general, lung, complex şi incert. *Lung*, deoarece termenele unor etape, precum identificarea întreprinderii țintă sau obținerea aprobărilor din partea autorităților de reglementare, ies de sub controlul întreprinderii cumpărătoare. *Complex*, întrucât o eroare de judecată sau de execuție, într-una din etapele procesului poate afecta prin

[237] Ibidem, pp. 138-139.

corelaţie toate celelalte etape. *Incert*, deoarece problemele cheie, precum valorizarea, evaluarea sinergiilor, due diligence şi integrări comportă un risc intrinsec şi variabile care sunt tot atât de raţionale precum subiective.

Plecând de la ideea că etapele procesului de achiziţie contribuie fiecare la obiectivul final – creşterea şi crearea de valoare – aceste etape sunt împărţite în două categorii omogene, disjuncte, dar corespunzătoare: top down şi bottom up[238] (figura 10.13).

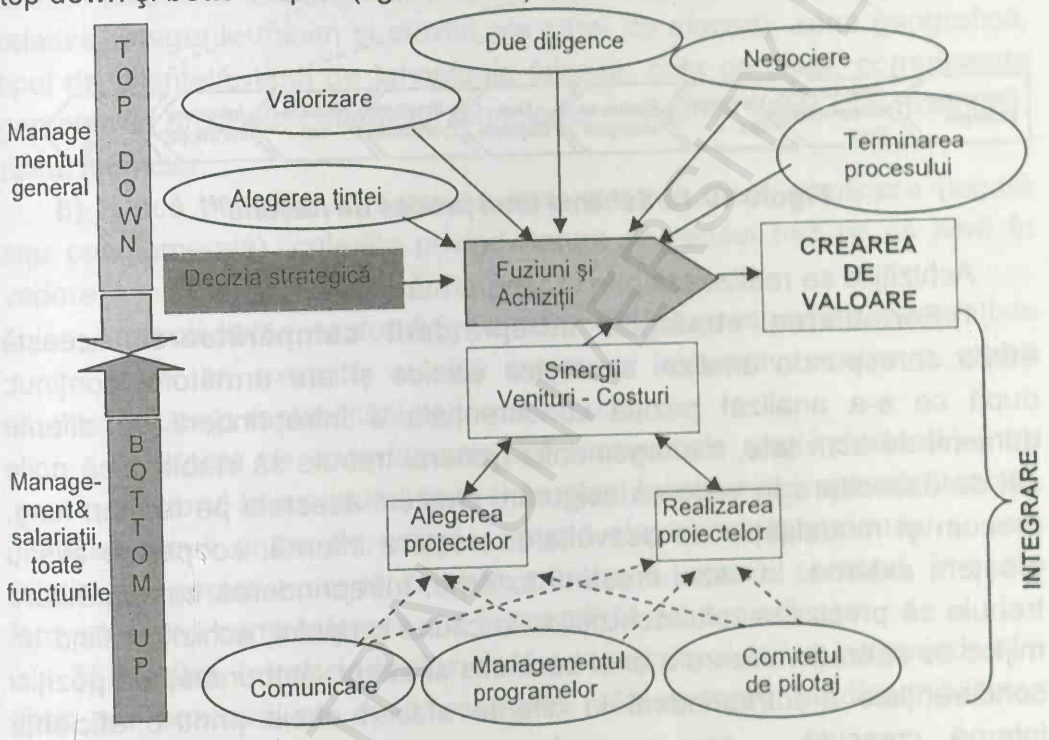


Figura 10.14.Modelul top down-bottom up al procesului de fuziune-achiziţie[239]

Top down este etapa de preachiziţie; bottom up caracterizează etapa post-încheiere a tranzacţiei sau integrarea postachiziţie. Ea corespunde transformării strategiei şi obiectivelor din top down în proiecte, sarcini şi rezultate. Este rezultatul operaţionalizării în comun a resurselor celor două întreprinderi cu interacţiunea dintre salariaţi, culturi şi know-how-ul întreprinderilor respective pentru a materializa sinergiile acestora. Top

[238] M. Gouali., *op.cit.*, p.126.
[239] Ibidem, p.127.

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITARA

down şi bottom up constituie un continuum; când acest continuum este fluid, ambele părți contribuie solidar la a genera creştere profitabilă[240] (figura10.14.).

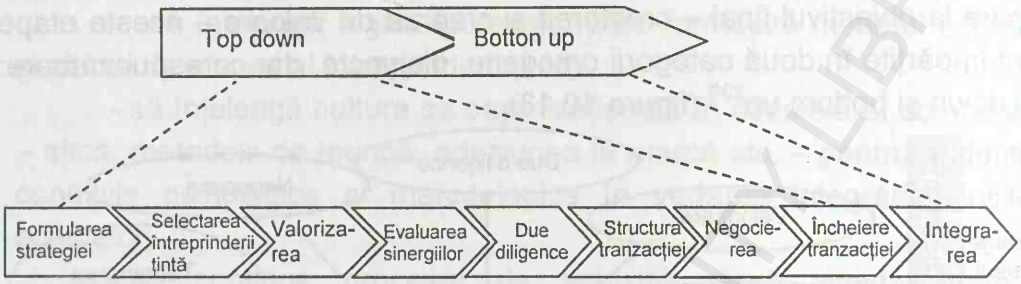


Figura 10.15 Schema unui proces de fuziune[241]

Achizițiile se realizează parcurgând următoarele etape:[242]

1) **Formularea strategiei întreprinderii cumpărătoare.** Această etapă corespunde analizei strategice clasice şi are următorul conținut: după ce s-a analizat poziția concurențială a întreprinderii pe diferite domenii de activitate, managementul general trebuie să stabilească noile căi de dezvoltare în vederea asigurării creşterii acesteia pe termen lung, precum şi modalitățile de dezvoltare: creştere internă, cooperare şi/sau creştere externă. În cazul creşterii externe, întreprinderea cumpărătoare trebuie să precizeze rolul achizițiilor în cadrul grupului, achizițiile fiind un mijloc de operaționalizare a unei business strategy - îmbunătățirea poziției concurențiale a întreprinderii în diferite afaceri cheie printr-o eficiență internă crescută - sau a unei corporate strategy - formarea şi restructurarea portofoliului de activități al grupului.

2) **Stabilirea criteriilor de achiziție.** Este vorba de criteriile pe baza cărora se realizează selecția întreprinderilor țintă interesante pentru întreprinderea cumpărătoare (practica screening- ului).

Este necesar a se face mai întâi o trecere, o selectare a întreprinderilor țintă posibile. „Etapa de selectare şi de evaluare a țintelor

---

[240] M. Gouali, *op.cit.,* p.125.

[241] Ibidem, p.127.

[242] Întocmit după: A. F. Payne, „Approaching Acquisitions Strategically", *Journal of General Management*, Winter, vol. 13, no.2, 1987; Strategor, *op.cit.,* pp. 317-326; M. Gouali, *op.cit.,* pp. 285-310; G. Pellicelli, *op cit.,* pp. 359-362.

potenţiale constituie primul demers proactiv al unei strategii de fuziune-achiziţie"[243].

a) Dacă achiziţia urmăreşte îmbunătăţirea poziţiei concurenţiale a întreprinderii, într-un anumit sector specific (exploatarea efectelor de dimensiune prin cumpărarea unei întreprinderi concurente sau prin mai bună gestionare a valorii adăugate a produsului prin preluarea controlului unui furnizor sau client), criteriile privind ţinta sunt dimensiunea, mărimea relativă (pragurile minim şi maxim ale cifrei de afaceri), zona geografică, tipul de clientelă, tipul de tehnologie folosită, cota de piaţă, componenţa gamelor de produse, potenţialul tehnologic, industrial, comercial, financiar, riscul financiar.

b) Dacă achiziţia corespunde unei strategii de diversificare (legată sau conglomerală), criteriile privind natura sectorului trebuie să aibă în vedere:

- *atractivitatea sectorului.* Se examinează presiunile concurenţiale care se exercită asupra sectorului respectiv pentru a stabili influenţa rentabilităţii pe termen mediu;
- *existenţa de complementarităţi* (comerciale sau industriale) între sectorul întreprinderii ţintă şi sectorul întreprinderii cumpărătoare.

Cele două grupe de criterii - privind atractivitatea sectorului şi cele relativ la sector - sunt folosite pentru a stabili sectorul în care întreprinderea cumpărătoare ar fi susceptibilă de diversificare.

3) Analiza întreprinderilor ţintă potenţiale. Analiza întreprinderi-lor ţintă, se bazează pe două elemente: atractivitatea şi disponibilitatea acestora.

*a) **Atractivitatea întreprinderii ţintă***

Aceasta este stabilită pe baza concluziilor care se formulează în urma analizei strategice a întreprinderii.

- *Analiza financiară a întreprinderii ţintă.* Această analiză, de regulă, este făcută de către instituţii specializate (bănci comerciale) şi constă în studierea, pe mai mulţi ani:
  - a contului de rezultate – evoluţia cifrei de afaceri, a valorii adăugate, a rezultatului net etc.;

[243] O. Meier, G. Scheier., *„Fusions-Aquisitions: Stratégie, Finance, Management"*, Dunod, Paris, 2003, p.103.

- a resurselor - politici de investiții, capacitatea de autofinanțare, evoluția fondurilor proprii şi politici de îndatorare;
- a bilanțului - cunoaşterea structurii capitalului, a componenței imobilizărilor nete, a stocurilor şi a trezoreriei.

Folosind unii indicatori precum rentabilitatea economică (rezultatul net/cifra de afaceri), rentabilitatea financiară (rezultatul net/capitaluri proprii), nivelul de îndatorare (îndatorarea/capitaluri proprii) etc. se poate compara starea financiară a întreprinderii țintă cu media sectorului căruia îi aparține întreprinderea respectivă.

Analiza financiară permite să se constate dacă întreprinderea țintă este „sănătoasă" din punct de vedere financiar şi, eventual, dacă aceasta oferă oportunități de sinergii financiare sau de obținere de plusvaloare financiară de către întreprinderea cumpărătoare (capacitate de îndatorare nefolosită, acces la lichidități substanțiale etc.).

- *Analiza strategică a întreprinderii țintă* are în vedere următoarele elemente:

- *poziția concurențială a întreprinderi țintă* pe diferite piețe (riscul unor noi întreprinderii potențial concurente, cota de piață, calitatea gamei de produse, durabilitatea avantajului competitiv, analiza structurii costurilor etc.);
- *potențialul de dezvoltare al întreprinderii țintă* pe baza propriilor resurse (calitatea managementului, resursele tehnologice, industriale, comerciale, financiare);
- *potențialul de sinergii dintre întreprinderea cumpărătoare şi* întreprinderea *țintă* şi raționalizările posibile (existența unor active redundante, potențial de economii de scară, complementarități ale zonelor geografice etc.)

b) **Disponibilitatea întreprinderii țintă.** Se verifică posibilitatea preluării controlului asupra întreprinderii țintă (dacă sectorul căruia aparține aceasta este protejat de stat - industria strategică(aeronautică, de apărare), dacă reglementările privind concentrarea producției sau investițiile transnaționale nu constituie o piedică în preluarea controlului. De asemenea, întrucât structura acționariatului poate fi un obstacol în calea preluării acestui control, trebuie avute în vedere tipul de acționariat (individ, familie, grup, instituțional, public etc.) şi gradul de concentrare a

capitalului (cotele de participaţie ale principalilor acţionari, cota de acţiuni cotate, repartizarea drepturilor de vot etc.).

4) Evaluarea financiară a întreprinderii ţintă selecţionate.

Evaluarea financiară a unei întreprinderi într-un proces de achiziţie nu este o operaţie simplă. Metodele de calcul folosite de multe decenii folosesc formulele matematice care dau rezultate aproximative. Multitudinea de variabile inerente diferitelor faze ale acestui proces şi incertitudinile proprii fiecăreia din acestea fac dificilă elaborarea unei abordări exhaustive şi precise. În practică sunt analizate valoarea intrinsecă şi valoarea relativă.

a) *Valoarea intrinsecă.* Valoarea intrinsecă a întreprinderilor ţintă corespunde valorii financiare a întreprinderii ca atare, independent de avantajele care ar rezulta din achiziţie (nu se ţine seama de eventualele sinergii cu întreprinderea cumpărătoare, de o eventuală politică de redresare sau de vânzarea unor active, cu plusvaloare financiară). În stabilirea valorii intrinsece, se folosesc metode contabile şi metode financiare.

- *Metodele contabile* se bazează pe valoarea patrimonială a întreprinderii – (activele din care au fost scăzute datoriile, valoarea acestora stabilindu-se pe baza costului de înlocuire- costul constituirii activelor identice) sau pe valoarea rezultată din vânzarea lor pe piaţa secundară (vânzarea în condiţii de lichidare cele mai nefavorabile), pe valoarea de lichidare (valoarea de piaţă a activelor pe piaţa secundară în caz de cesiune a activităţii) sau pe activul net reevaluat - (metodă cea mai frecvent utilizată, care constă în reevaluarea sau deprecierea elementelor activului şi eventual a pasivului;
- *Metodele financiare*, spre deosebire de metodele contabile care nu iau în consideraţie decât performanţele trecute, evaluează întreprinderea plecând de la performanţele previzionale, funcţie de fluxurile de fonduri financiare pe care aceasta trebuie să le genereze ca urmare a achiziţiei.

Cea mai frecvent utilizată metodă este actualizarea cash-flow-urilor sperate, care constă în evaluarea fluxurilor de lichidităţi care vor fi generate de activele întreprinderii pe o perioadă dată, la care se adaugă o valoare finală, de asemenea, actualizată.

Această metodă implică determinarea următorilor parametrii: fluxurile previzionale de lichidități, perioada de previziune (maximum zece ani), rata actualizării, care este legată de riscul proiectului de investiții, valoarea finală (reziduală), care poate fi stabilită plecând de la bilanțul previzional sau de la cash-flow-ul ultimului an.

b) *Valoarea relativă* integrează în plus față de valoarea intrinsecă, potențialul de creare de valoare. Valoarea relativă permite stabilirea unui prag maxim al prețului care se plăteşte, peste care orice şansă de a face o achiziție rentabilă riscă să fie compromisă.

Valoarea relativă a unei întreprinderi țintă variază în funcție de potențialul de creare de valoare.

Potențialul de creare de valoare (Pcv) este dat de suma excedentului de exploatare (Ee) şi plusvaloarea din cesiuni (Pvc). La rândul său, excedentul de exploatare este dat de diferența dintre venitul din exploatare (Ve), rezultat din potențialul de creştere a volumului vânzărilor (Pcvv) şi din potențialul de creştere a prețurilor, din care se scad costurile de funcționare (Cf).

$$Pcv=Ee+Pvc$$
$$Ee=Ve-Cf$$

Dimensiunea strategică are un rol important în operațiile de achiziții. Nu achizițiile sunt cele care reuşesc, ci strategiile de achiziții. O strategie poate duce la achiziție, dar un ansamblu de achiziții nu constituie niciodată o strategie[244]. Oricare sunt justificările strategice ale unei operațiuni de achiziție, dacă prețul plătit de întreprinderea cumpărătoare este foarte mare, şansele de succes în ceea ce priveşte crearea de valoare sunt din start larg compromise. Evaluarea financiară reprezintă deci o etapă determinantă al oricărui proces de achiziție:

5) Negocierea. Negocierea este momentul critic în etapa de preachiziție. Ajunse în această etapă, întreprinderea cumpărătoare şi întreprinderea țintă se pot afla în două situații diferite: într-o negociere bilaterală sau multilaterală,- oferta este făcută de mai mult de trei concurenți. În ultima situație, dacă întreprinderea țintă apreciază ca avantajoasă oferta, atunci poate decide să renunțe la negocieri

[244] R. Bruner, *„Applied Mergers and Aquissitions"*, Wiley, Finance, 2004, p.214.

multilaterale şi lansează vânzarea la licitaţie pentru a maximiza preţul de cesiune:

Obiectivul principal al negocierii este, de obicei, centrat pe cinci probleme:[245]

- evaluarea sinergiilor: identificarea şi valorificarea acestora pe baza unui raport de *due diligence*, aceasta constând în a verifica dacă atractivităţile întreprinderii ţintă sunt reale şi nu fictive şi că întreprinderea ţintă nu ascunde nicio problemă majoră, aparentă sau ocultă, susceptibilă de a ameninţa entitatea ce va fi constituită. Concluziile acestei verificări sunt cruciale, întrucât ele pot încuraja continuarea procesului de achiziţie sau abandonul acestuia;
- negocierea preţului de achiziţie;
- modul de plată;
- condiţiile de plată;
- viitorul actualului management.

Negocierea preţului de achiziţie. Preţul achiziţiei şi nivelul de îndatorare acceptat de către managementul întreprinderii cumpărătoare sunt doi parametri care condiţionează în mare măsură succesul sau eşecul oricărei achiziţii. O întreprindere ţintă are o valoare minimă (V_{min}) care este valoarea contabilă a cesteia sau ultima capitalizare bursieră (valoarea proprie) şi o valoare maximă (V_{max}) dată de valoare minimă la care s-a adăugat o primă de achiziţie plafonată de suma sinergiilor (V_s);

$$V_{max} = V_{min} + V_s.$$

„Due diligence" consolidează sau atenuează potenţialul sinergiilor de realizat şi permite arbitrarea între cele două valori extreme în vederea concilierii acestora.

Acest lucru, însă, nu este uşor de obţinut întrucât incertitudinile legate de sinergiile şi de problemele aferente achiziţiei (descoperirea ulterioară a unor anomalii, demisii ale unor salariaţi, pierderea celor mai buni clienţi etc.) nu pot fi eliminate în acest stadiu. Numai în etapa de integrare post-achiziţie poate fi confirmată sau infirmată existenţa acestora şi se poate evalua impactul lor asupra creşterii de valoare. Iată de ce se consideră normal ca plata primei de achiziţie să fie la început parţială şi ca partea rămasă să fie plătită după o perioadă post-integrare, pe bază de negocieri în funcţie de rezultatele şi evenimentele înregistrate. Această abordare

[245] M. Gouali, *op.cit.*, p. 139.

permite depăşirea tuturor obstacolelor (cel al încrederii fiind cel mai pernicios) legate de valoarea întreprinderii ţintă şi evitarea punctelor de ruptură când poziţiile uneia din părţile implicate sunt intransigente.

Întrucât preţul de achiziţie se află cuprins între cele două valori extreme, în negociere, managementul întreprinderii cumpărătoare va încerca să ducă valoarea întreprinderii ţintă spre o valoare minimă, în timp ce managementul întreprinderii ţintă va căuta să obţină valoarea maximă, chiar o valoare mai mare decât cea maximă, susţinând că sinergiile care au contribuit la valoarea maximă au fost calculate de întreprinderea cumpărătoare şi că au o valoare mai mică decât valoarea stabilită de întreprinderea ţintă.

Negocierile privind preţul pot fi începute pe o bază simplă determinată de cele două valori extreme. Fiecare din cele două părţi interesate de achiziţie va avea marje diferite de negociere (figura 10.15.).

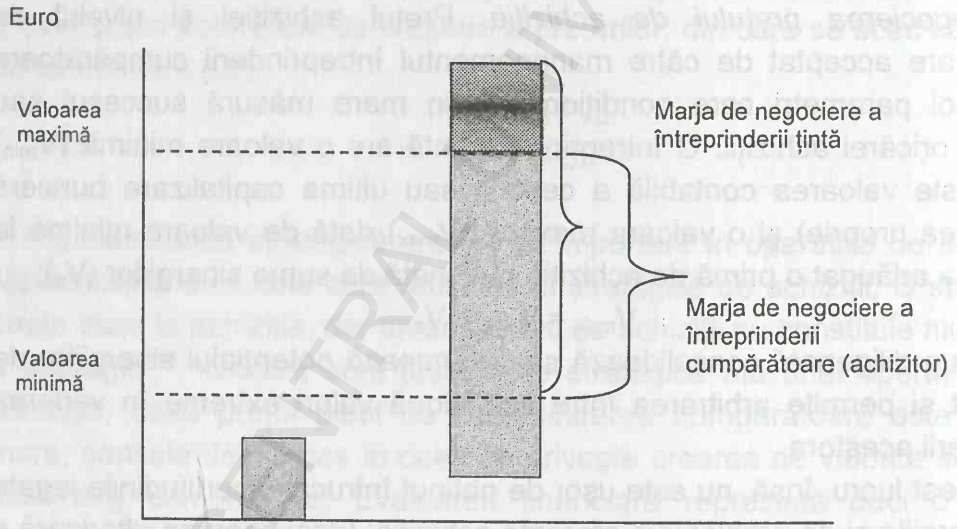


Figura 10.16.Marjele de negociere pentru întreprinderea cumpărătoare şi întreprinderea ţintă[246]

Trebuie avut în vedere că preţul de achiziţie, ca orice preţ într-o economie de piaţă, se stabileşte în funcţie de cerere şi ofertă, piaţa întreprinderilor fiind o piaţă concurenţială, multe din acestea îşi dispun

[246] M. Gouali, *op.cit.*, p. 261.

dreptul de a prelua controlul asupra unei întreprinderi ţintă[247]. Astfel, în cazul când pe piaţă există numeroase oferte concurente, întreprinderea cumpărătoare trebuie să ofere o sumă maximă dacă doreşte să-şi rentabilizeze investiţia, într-un termen rezonabil. Invers, dacă oferta este superioară cererii. În sectoarele aflate în etapa declinului şi unde sunt expuse la vânzare un număr mare de întreprinderi, numărul întreprinderilor cumpărătoare este limitat.

În ceea ce priveşte preţul de achiziţie şi nivelul de îndatorare, trebuie avute în vedere două reguli:[248]

- trebuie să se evite situaţia când achiziţia ar duce la un asemenea nivel de îndatorare care ar obliga întreprinderea cumpărătoare termenul lung cu termenul scurt;
- posibilitatea de a reduce rapid multiplu de achiziţie-raportul dintre preţul achiziţiei şi rezultat, după scădere impozitelor – poate justifica un preţ mare.

6) Integrarea întreprinderii achiziţionate

Noţiunea de integrare este mai largă decât noţiunea de coordonare. Coordonarea se referă la mecanismul formal care face ca acţiunile şi compartimentele să fie coerente şi sincronizate, în timp ce integrarea se referă la comportamentul indivizilor şi voinţa acestora de a colabora pentru a asigura unitatea şi coerenţa în funcţionarea întreprinderii.

Integrarea întreprinderii achiziţionate în cadrul structurilor întreprinderii cumpărătoare depinde de obiectivele urmărite de aceasta. Dacă întreprinderea cumpărătoare vizează numai obţinerea de plusvaloare financiară, întreprinderea ţintă va fi revândută, după ce a fost dezmembrată în bucăţi sau, în starea în care se află (eventual după operaţionalizarea unei politici de redresare), fără a fi nevoie de integrare.

Dacă, însă, achiziţia este un mijloc de realizare de sinergie, atunci integrarea întreprinderii achiziţionată este obligatorie. Această integrare va fi mai puternică sau mai slabă în funcţie de tipul de sinergii aşteptate. Exploatarea sinergiilor financiare va cere numai o centralizare a fluxurilor financiare (cele două întreprinderi pot funcţiona în continuare

---

[247] H. G. Manne, „Mergers and the Market for Corporate Control", *Journal of Political Economy*, 1965, p. 73.

[248] H. Giraud., *„Le rôle du temps dans les aquisitions d'entreprises"*, thèse, Paris – IX, Dauphine, 1992, p.324.

independent) în timp ce sinergiile de eficiență tehnică solicită o consolidare fizică a activelor şi consolidarea pe teorii de piață şi centralizarea administrativă a anumitor servicii[249].

Dacă unele condiții inițiale au fost identificate ca favorabile reuşitei achiziției (proximitatea organizațională şi culturală, experiențele privind operațiile de achiziție în cadrul întreprinderilor, complementaritatea echipelor de manageri, similaritatea sectoarelor de activitate vizate, preexistența de legături capitaliste între întreprindere, mărimea echivalentă a celor două întreprinderi, etc.) atunci se poate spune că etapa postachiziție constituie factorul central al reuşitei integrării.

Pentru a maximiza şansele de reuşită a achiziției sunt necesare:

- folosirea unei metodologii riguroase de integrare[250];
- procesul de integrare trebuie formalizat, iar etapele succesive trebuie definite cu precizie şi seriozitate cu precizare în timp, deciziile trebuie luate foarte rapid, pentru a reduce spațiul de instabilitate;
- operaționalizarea unei comunicări de criză care să permită dezamorsarea eventualelor conflicte[251], comunicarea trebuie să fie coerentă şi pertinentă, transparentă, rapidă şi corelată;
- mobilizarea echipelor.

Integrarea post-achiziție nu este monolitică. Complexitatea acesteia implică segmentarea în trei etape, strâns corelate unele cu altele; pregătirea, planificarea şi operaționalizarea.

Prima etapă – pregătirea procesului de integrare – începe cu anunțul tranzacției. *A doua etapă* se declanşează în urma acceptării tranzacției de către autoritățile de reglementare şi de către adunările generale ale acționarilor celor două părți. *A treia etapă* constă în operaționalizarea efectivă a tranzacției, materializarea proiectelor elaborate în prima etapă şi ajustarea acestora la problemele şi oportunitățile întâlnite pentru a crea valoare.

---

[249] R. H. Hays, „The Human Side of Aquisition", *Management Review,* 68, Nov. 1979.

[250] L. Hartman, L. Geismar, F. Loray, *„Fusion-acquisition: les défis de l'intégration"*, Institut de l'entreprise et management Consulting, 2003, p.19.

[251] K. Evrard-Samuel, „Prevenir les difficultés post fusion-acquisition en utilisant la gestion de crise. *Revue francaise de gestion.*" no.145, 2003, p.41.

Modul cum întreprinderea achiziţionată se încadrează în structura organizatorică a întreprinderii cumpărătoare are o importanţă deosebită.

„Buying is fun, integration is hell"[252] (achiziţia unei întreprinderi este simplă; integrarea este infernul), spun specialiştii anglo-saxoni în managementul strategic, atunci când discută despre integrarea unei întreprinderi achiziţionate.

Experienţa a arătat că este o greşeală să se considere că raporturile dintre cele două întreprinderi ar putea fi reglementate tratând noile relaţii simplu din punctul de vedere al redistribuirii sarcinilor între vechile şi noile unităţi componente sau rezolvate într-o modalitate simplă formală între cele două lanţuri ierarhice. Aici este vorba de tipul de relaţii care se doreşte să fie instaurate între entităţi, până atunci independente. Problema principală din această etapă constă în a elabora planurile de dezvoltare şi politicile organizaţionale care trebuie menţinute (sistemele de control, relaţiile cu personalul, relaţiile publice etc.) şi cele care trebuie modificate în totalitate sau parţial. Mai precis, pentru ca operaţia de integrare să aibă un efect de sinergie, este necesar ca achiziţia să permită cuprinderea totalităţii elementelor organizării: relaţiile informale, sistemul de comunicare, diferitele tradiţii, strategiile pe termen lung, propensiunea la centralizare şi descentralizarea organizatorică.[253]

Principalele condiţii ale reuşitei unei integrări sunt: (figura 10.16.).

- 1. Formularea unei viziuni şi stabilirea unor obiective şi proiecte realiste pentru a transforma sinergiile în valoare.
- 2. Mobilizarea şi adeziunea salariaţilor şi, îndeosebi, angajamentul celor mai buni de a nu demisiona.
- 3. Implicarea în permanenţă a managementului general.
- 4. Formarea de echipe de proiect din salariaţii celor două întreprinderi, cu elemente multidisciplinare.
- 5. Privilegierea proiectelor practice a căror operaţionalizare este rapidă şi creatoare de multă valoare.
- 6. Stabilirea de procese, indicatori de performanţă măsurabili;

---

[252] O. Meier, G. Schier, *„Fusions-Aquisitions: Stratégie Finance"*, Management, 2003, p.118.

[253] Strategor. *op.cit.*, 2005, p. 326.

- 7. Comunicarea privind succesele obținute pe parcurs şi modul de desfăşurare a inițiativelor în curs pentru a-i menține mobilizați pe salariați.
- 8. Înțelegerea culturii întreprinderii țintă, a istoriei şi metodelor de lucru ale acesteia pentru a reuşi integrarea lor psihologică, culturală şi profesională.

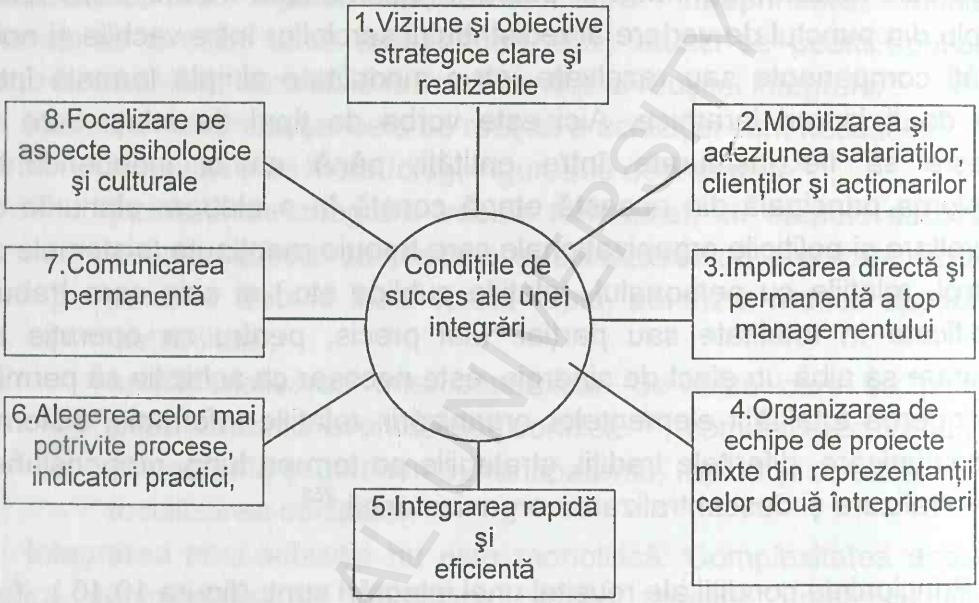


Figura 10.17. Cele opt condiții ale unei integrări reuşite[254]

Rezolvarea uneia din aceste condiții are impact decisiv asupra celorlalte şi optimizează reuşita integrării.

Trebuie spus, însă, că integrarea nu este o operație uşoară, ea realizându-se într-un climat critic, salariații întreprinderii achiziționate fiind îngrijorați de soarta lor individuală şi colectivă[255]. S-a demonstrat că achiziția are ca efect adesea insecuritatea locurilor de muncă, statutul şi perspectivele întreprinderii țintă[256]. În afară de aceasta, o achiziție este

[254] M. Gouali, pp. 309-310.

[255] R. H. Hayes, „The Human Side of Acquisitions", *Management Review*, 68, Nov 1979.

[256] P. C. Haspelagh, D.B. Jemisan, *„Managing Acquisitions. Creating Value Trough Corporate Renewal"*, Free Press, 1991, p.55.

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

adesea percepută ca sancţionare a unui management necorespunzător, care favorizează apariţia unor relaţii de tipul învingător/ învins, unde, pe de o parte, se manifestă un sentiment de aroganţă şi de superioritate, care inhibă orice comunicare eficientă, şi, pe de altă parte, se dezvoltă un complex de inferioritate care neutralizează orice participare la deciziile majore[257].

Mobilizarea performantă a salariaţilor este o provocare cheie în timpul procesului de integrare. Aceasta este dictată de trei obiective.

- *primul constă* în a evita ca salariaţii cei mai buni şi, în mod deosebit, cei din forţa de vânzare, care generează cele mai importante conturi clienţi, să se simtă îngrijoraţi de locul lor de muncă, de statutul lor şi care trebuie să negocieze cu concurenţii lor, adesea, foşti clienţi;
- *al doilea* constă în evitarea erorii curente a absenţei de transparenţă în anumite decizii, precum cele legate de suprimarea posturilor şi de mutări, ceea ce creează un sentiment de lipsă de încredere a salariaţilor, de suspiciune permanentă privind managementul şi influenţează negativ productivitatea acestora;
- *al treilea*, constă în a face să se înţeleagă clar că reuşita achiziţiei depinde de toţi şi că aceasta este în folosul tuturor, indiferent cărei părţi din achiziţie a aparţinut.

Factorul uman, care joacă un rol de prim ordin în reuşita integrării, este perceptibil la două niveluri[258].

La primul nivel, reuşita implică crearea unui nou mediu psihologic şi organizatoric după ce a fost eliminat mediul căruia îi aparţineau salariaţii celor două întreprinderi. Incertitudinea generată din schimbare are o importanţă deosebită în îndepărtarea salariaţilor şi în demotivarea lor, indiferent de nivelul ierarhic la care se situează aceştia. Aceasta înseamnă instaurarea unui climat de linişte pentru cele două grupuri de salariaţi în noul mediu.

La al doilea nivel, integrarea cere o adaptare rapidă a salariaţilor la noile provocări ale întreprinderii. Aceste provocări includ însuşirea de către toţi salariaţii a obiectivelor stabilite, adaptarea acestora la noi

[257] Strategor, *op.cit.*, 2005, p. 326.
[258] M. Gouali, *op.cit.*, pp. 289-290.

metode de muncă, interiorizarea culturii întreprinderii care va fi adoptată, stilul de management.

Reuşita integrării necesită stabilirea unui continuum între aceste două niveluri şi gestionarea interdependenţelor elementelor respective.

În afară de şocul psihologic creat de anunţul achiziţionării, care înseamnă, de altfel, fuziune, alţi factori constituie obstacole în calea operaţionalizării eficiente a schimbării dorite de întreprinderea cumpărătoare: pierderea identităţii şi redistribuirea puterii defavorabilă managerilor întreprinderii achiziţionate. Aceşti factori uneori, determină plecarea acestora şi a persoanelor cele mai competente, ceea ce constituie o ameninţare gravă pentru integrarea eficientă. Potrivit unui studiu, pe un eşantion de 26 de achiziţii, s-a ajuns la concluzia că plecarea managerilor şi a persoanelor cele mai competente după achiziţie a avut un efect negativ asupra performanţei noului ansamblu.[259] Acest aspect negativ poate fi evitat prin implicarea persoanelor responsabile ale întreprinderii, ţintă pe cât posibil, în negocieri[260] şi o politică de comunicare care evită efectele nocive de anxietate asupra personalului.[261]

Destinat a se întinde în timp, procesul de integrare totală – absorbţie – trebuie să înceapă prin a aborda problemele prioritare. Stabilirea domeniilor unde trebuie ca părţile să se pună de acord poate fi realizată în funcţie de două criterii: caracterul crucial al integrării şi compatibilitatea modalităţilor de a realiza integrarea (tabelul 10.6.).

Tabelul 10.6. Stabilirea priorităţilor[262]

Compatibilitatea modalităţilor	Caracterul crucial al omogenităţii	
	Slab	Puternic
Puternică	Selecţionarea câtorva teme	Permite fundamentarea legitimităţii
Slabă	Evitarea abordării	Investiţii

[259] Cannella Hambrick, „Effects of executive departures on the performance of acquined firms, *Strategie Management" Journal,* vol. 14, 1993, p.133.

[260] R.H. Hayes, „The human side of acquisitions," *Management Review,* Nov. 1979, p.41.

[261] D.T. Bastien „Cannon patterns of behavior and communication incorporate mergers and acquisitions", *Human Resource Management*, vol. 26, no.1, 1987.

[262] G. Koenig, *op.cit.,* p. 483.

Când omogenizarea practicilor are un caracter crucial şi compatibilitatea este puternică, intervenţia este, în acelaşi timp, uşoară şi în mod deosebit benefică.

Când trebuie omogenizate practici foarte diferite, provocările şi dificultăţile integrării pot fi considerabile. Este vorba de zone în care trebuie să se investească. Opţiunea pentru un mod comun de gestiune trebuie fundamentată pe o analiză profundă, riguroasă şi actuală.

Mai întâi trebuie stabilit perimetrul integrării, deoarece chiar o integrare bine pregătită poate să eşueze total dacă nu i s-a precizat, în prealabil, perimetrul acesteia şi nu a fost corect circumscris.

Integrarea a două întreprinderi nu constă în fuzionarea sistematică de la o zi la alta a tuturor activităţilor acestora. Ea trebuie să privilegieze acele activităţi care sunt legate de motivele care au justificat achiziţia: extinderea competitivităţii întreprinderi cumpărătoare într-una sau în mai multe activităţi cheie din cadrul activităţii fundamentale, C&D, marketingul, acoperirea geografică etc. Există trei situaţii posibile:

- motivele se referă la majoritatea activităţilor operaţionale şi funcţionale ale lanţului de valoare al întreprinderii: în acest caz, perimetrul de integrare este total - are loc o integrare totală, o absorbţie;
- motivele pot fi localizate într-un număr limitat de activităţi (comercial etc.), perimetrul de integrare fiind parţial - are loc o integrare parţială, o osmoză;
- în anumite situaţii, specificitate întreprinderii ţintă – organizare informală sau ierarhică, managementul relaţiilor cu clienţii etc. – poate duce la asigurarea autonomiei acesteia, pentru a nu-şi piardă calităţile - este vorba de aşa-zisă integrare autonomă.

Identificarea corectă a perimetrului integrării presupune că există o idee clară asupra naturii, importanţei şi accesibilităţii sinergiilor în raport cu termenele lor de creare de valoare.

În tabelul 10.7. se prezintă principalele avantaje şi inconveniente ale celor trei modalităţi de integrare.

Tabelul 10.7.Avantajele şi inconvenientele celor trei modalităţi de integrare[263]

Timpul de integrare	Avantaje	Inconveniente
Integrare totală	Imersiunea totală în servicii şi echipe. Maximizarea cifrelor de afaceri. Combinarea bazelor de clienţi şi vânzări încrucişate devine posibilă. Consolidarea puterii de negociere cu furnizorii. Reducerea costurilor optimizate pe ansamblul activităţilor (materiale, umane şi intangibile). Partajarea unei singure culturi organizaţionale.	Risc de conflicte şi probleme de adaptare a salariaţilor. Risc de diluare sau de eliminare a specificităţilor care au justificat achiziţia acestora. Pierderea de identitate culturală şi de putere de marcă. Risc de demisii ale celor mai buni salariaţi (în special, forţa de vânzare). Disfuncţionări ale sistemelor de comunicare. Riscul pierderii celor mai importanţi clienţi.
Integrare parţială	Păstrează autonomia. Nu se supune influenţei birocratice a unei structuri organizatorice stufoase Nu diluează motivarea celor mai buni salariaţi. Păstrează calităţile care au justificat achiziţia. Modelul său economic este prezervat. Riscuri de eşec minimizate. Fidelizarea clienţilor.	Dificultate în mutualizarea unor costuri funcţionale, precum cele cu resursele umane. Riscul de a nu putea exploata vânzările încrucişate. Riscul de a nu putea folosi eficient presiunea asupra furnizorilor. Coexistenţa a două culturi diferite în interiorul aceluiaşi grup. Absenţa colaborării dintre două entităţi.
Integrare autonomă	Conservă cultura sa de întreprindere pentru a-şi prezerva atuurile. Consolidează modelul său economic. Fidelizează cele mai bune elemente. Beneficiază de avantajele întreprinderii cumpărătoare (finanţe) fără inconveniente (birocraţie). Autonomie operaţională a managementului. Ranforsează capacităţile sale. Păstrează marca sa. Creează mai rapid valoare.	Întreprinderea cumpărătoare nu beneficiază de sinergii intangibile. Va fi dificil să se integreze în viitor, chiar atunci când acest lucru se impune.

[263] M. Gouali, *op.cit.*, p. 334.

10.6.7.5. Modalităţile de plată ale achiziţiei

Preţul convenit între întreprinderea cumpărătoare şi întreprinderea ţintă este un prim aspect al procesului de negociere. Modalitatea de plată este al doilea aspect. Este o problemă delicată întrucât stă la baza condiţiilor de cumpărare sau de refuz al tranzacţiei de către una din părţi.

Există trei modalităţi de plată:[264]

Plata în numerar care poate fi integrală când se cumpără toate acţiunile întreprinderii ţintă. Această modalitate de plată reflectă încrederea întreprinderii cumpărătoare în alegerea făcută privind întreprinderea ţintă, determinarea acesteia pentru a reuşi şi abordarea sa tactică,pentru a câştiga adeziunea pieţei. În acelaşi timp, aceasta îşi asumă orice risc dar şi beneficiile unei asemenea soluţii.

Plata cu titluri: constă în convertirea totalităţii titlurilor întreprinderii ţintă contra unei părţi din capitalul întreprinderii cumpărătoare, cele două părţi devenind, în acest fel, acţionari ale acestei entităţi-întreprindere rezultată în urma achiziţiei - şi împărţind profiturile generate de sinergiile şi câştigurile ulterior produse de noua entitate, precum şi riscurile proporţional cu cotele–părţi în noul capital.

Plata cu titluri este o problemă complexă şi comportă riscuri pentru ambele părţi. Este complexă, deoarece obiectivele întreprinderii cumpărătoare şi ale întreprinderii ţintă sunt asimetrice în raport cu viziunea pe care o are fiecare parte potrivit poziţiei sale în capitalul noii entităţi. Comportă riscuri, întrucât numărul de acţiuni ce trebuie emise pentru întreprinderea ţintă depinde de cursul titlului întreprinderii cumpărătoare la momentul încheierii tranzacţiei. Or, aşa cum se ştie, aceasta variază aleatoriu.

Plata mixtă: în titluri şi numerar s-a dovedit a fi cea mai pragmatică modalitate de a plăti o achiziţie.

Această soluţie este foarte apreciată de ambele părţi deoarece răspunde aşteptărilor acţionarilor celor două părţi:

- pentru întreprinderea ţintă, siguranţa unei plusvalori reale;
- pentru întreprinderea cumpărătoare, oportunitatea de a limita îndatorarea sa;
- fiscalitate generoasă pentru ambele părţi.[265]

---

[264] M. Gouali, *op.cit.*, pp. 265-267; 279.

[265] Ibidem, p.176.

Fiecare din cele trei modalități de plată are avantaje şi inconveniente (tabelul 10.8.).

Tabelul 10.8. Avantajele şi inconvenienţele celor trei modalităţi de plată[266]

Modalitatea de plată	Avantaje	Inconveniențe
Numerar	• Nu există slăbirea poziţiilor acţionarilor întreprinderii cumpărătoare • Beneficii de sinergie pentru întreprinderea cumpărătoare • Inspiră încredere pieţei • Obţine rapid decizia întreprinderii ţintă	• Riscuri inerente suportate de întreprinderea cumpărătoare • Reduce trezoreria şi măreşte datoria întreprinderii cumpărătoare
Titluri	• Trezoreria întreprinderii cumpărătoare este apărată • Nu generează datorii suplimentare pentru a plăti achiziţia • Întreprinderea cumpărătoare şi întreprinderea ţintă împart riscurile şi beneficiile (via transformarea sinergiilor) • Permite întreprinderii cumpărătoare să limiteze diluarea părţilor acţionarilor săi contestând raportul de schimb al acţiunilor	• Diluarea a poziţiilor acţionarilor întreprinderii cumpărătoare • Nu inspiră încredere pieţei • Permite întreprinzătorilor să supraliciteze propunând plata în numerar sau mixtă • Potrivit valorii raportului de schimb structura capitalului poate să ducă la dificultăţi în a deosebi întreprinderea cumpărătoare de întreprinderea ţintă
Mixtă	• Echilibrează şi diversifică portofoliului întreprinderii ţintă: partea în titluri nu este impozitabilă şi numerarul este atractiv şi decisiv pentru a convinge acţionarii • Limitează îndatorarea întreprinderii cumpărătoare în raport cu un tot numerar • Permite mărirea preţului oricărei oferte formulată în 100% titluri • Limitează diluarea părţilor întreprinderii cumpărătoare	• Proporţia dintre numerar şi titluri poate defavoriza una din părţi şi contravine spiritului câştig-câştig • Riscul de a nu fi soluţia corespunzătoare comparată cu ofertă 100% numerar.

[266] M. Gouali, *op.cit.*, p. 283.

10.6.7.6. Tehnicile de finanţare a achiziţiilor

În ceea ce priveşte tehnicile de finanţare există mai multe posibilităţi, cele mai frecvente folosite fiind:[267]

- **trezoreria**: protejează autonomia întreprinderii şi permite acesteia să fie foarte reactivă pentru a încheia o tranzacţie (pentru a strânge suma necesară, ar avea nevoie de timp şi ar recurge la împrumuturi şi cesiuni); însă folosirea excesivă a trezoreriei ar putea duce la pierderea flexibilităţii financiare a întreprinderii cumpărătoare în ceea ce priveşte dezvoltarea sa ulterioară, capacitatea de a plăti dividende.

- **majorarea de capital:** întreprinderea cumpărătoare emite noi acţiuni în funcţie de preţul acestora şi de raportul de schimb stabilit.

- **cesiunea de active:** achiziţia este o oportunitate pentru restructurarea întreprinderii şi recentrarea acesteia pe afacerea sa cheie, de bază. Restructurare, obligă să se vândă activele deficitare, ca şi cele care sunt considerate nestrategice.

- **îndatorarea**: ratele reduse ale dobânzilor încurajează mult recursul la îndatorare, până la limita superioară a capacităţii de îndatorare întreprinderii. Trebuie spus, însă, că dacă îndatorarea este un mijloc de a realiza o acţiune, în acelaşi timp, prezintă riscul major pentru perenitatea acesteia dacă cifra de afaceri şi profiturile nu sunt suficiente pentru a rambursa împrumuturile, dobânzile.

- **combinarea tehnicilor amintite:** este folosită atunci când suma de plată este deosebit de mare şi când ratele dobânzilor sunt mari; este o soluţie pentru a echilibra diferitele angajamente ale întreprinderii cumpărătoare între utilizarea trezoreriei, cesiunea de active şi nivelul de îndatorare.

În figura 10.17. se prezintă cele trei elemente structurante ale negocierii.

Alegerea sursei de finanţare depinde de structura capitalului la care vrea să ajungă managementul noului ansamblu, de contextul în care are loc achiziţia şi de posibilităţile tehnice care se oferă întreprinderii cumpărătoare pentru a-şi păstra echilibrele sale strategice.

Scopul unei negocieri este găsirea unei soluţii care să nu sacrifice niciunul din interesele fundamentale ale ambelor părţi, determinând însă

[267] M. Gouali, *op.cit.*, p. 286.

întreprinderea țintă să facă unele concesii în funcție de raportul de forțe real.

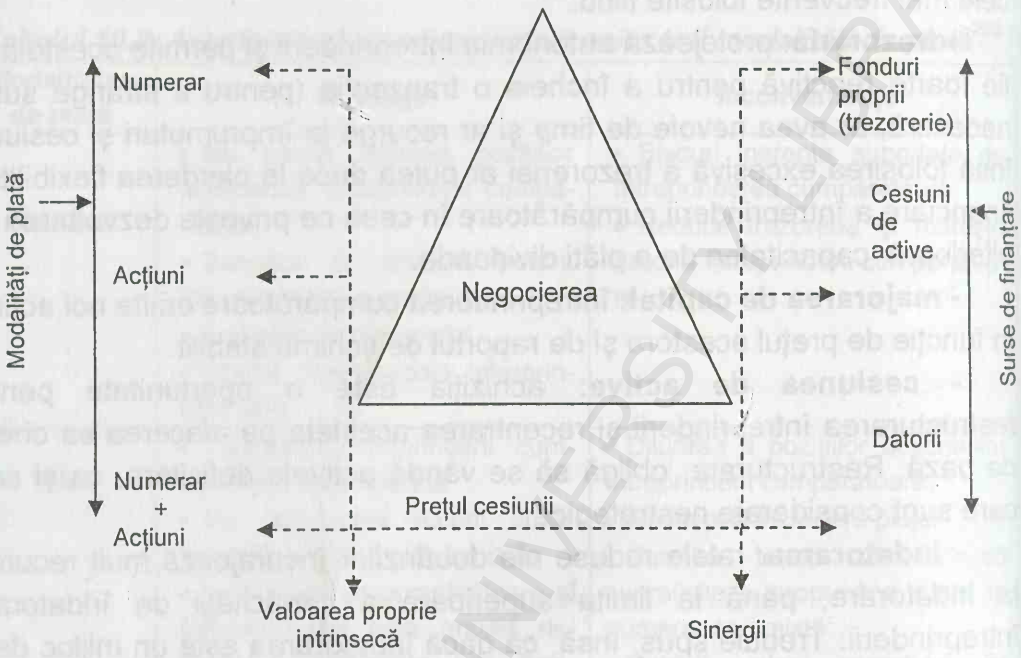


Figura 10.18. Diferitele surse de finanțare[268]

10.6.7.7. Subsidiarele – proprietate integrală

Într-o subsidiară-proprietate integrală, compania internațională mamă deține 100% din acțiuni. Dacă lucrurile stau altfel, atunci este vorba de coîntreprindere.

Subsidiarele – proprietate integrală pot fi create în alte țări în următoarele două modalități:

- organizarea unei noi activități într-o țară străină;
- achiziționarea unei întreprinderi existente în sectorul vizat;

Ca şi celelalte modalități de dezvoltare strategică de intrare pe o piață străină, subsidiarele – proprietate integrală au avantaje şi dezavantaje[269].

[268] M. Gouali, *op.cit.*, p. 285.

BCU "CAROL I" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Avantaje. În primul rând, aceste subsidiare sunt preferate ca modalităţi de intrare pe o piaţă străină, atunci când riscul de pierdere a know-how-ului şi a expertizei tehnologice este mare, aşa cum este cazul, de exemplu, în sectorul farmaceutic. În al doilea rând, această modalitate de a intra pe o piaţă asigură un supracontrol efectiv şi o coordonare a acestora într-o reţea globală de companii. În al treilea rând, o subsidiară – proprietate integrală poate fi o opţiune preferată pentru capitalizarea curbei de experienţă şi a economiilor de locaţie, în deosebi, atunci când se urmează strategii globale şi transnaţionale.

Cel mai mare dezavantaj al subsidiarelor proprietate integrală constă în aceea că acestea sunt cea mai costisitoare şi riscantă modalitate de a intra pe o piaţă externă, deşi asigură un nivel înalt al controlului.

10.7. Alegerea modalităţilor de creştere externă, de intrare pe o piaţă străină[270]

Atunci când se alege modalitatea de a intra pe o piaţă externă trebuie cântărite costurile şi beneficiile tuturor actorilor implicaţi.

În pofida deosebirilor dintre ele, alianţele şi parteneriatele – sub diferitele lor forme juridice – fuziunile, achiziţiile, cointreprinderile – toate urmăresc să atragă câţi mai mulţi clienţi şi să realizeze profituri cât mai mari. Ele au în comun combinarea resurselor lor pentru a crea şi a creşte valoarea la un nivel pe care părţile componente nu l-ar putea realiza independent.

Această similitudine ridică, în mod logic, întrebarea privind pertinenţa alegerii uneia sau alteia din aceste opţiuni pentru a asigura creşterea externă. Cu alte cuvinte, deşi există diferenţe juridice între ele, în special, tipul de structura organizatorică şi nivelul de control, există factori care permit calificarea unora în raport cu altele.

---

[269] J. Hough, E. Neuland, N. Bothma, *„Global Business, Environments and Strategies. Managing for Global Competitive Advantage"*, Oxford University Press, 2004, p. 324.

[270] Ibidem p. 325.

Întreprinderea trebuie să definească clar obiectivele urmărite când decide să se dezvolte pe cale externă şi să compare aportul fiecăruia din tipurile de soluţii existente (fuziune, achiziţie, coîntreprindere, alianţe).

La realizarea obiectivelor respective comparaţia trebuie:

- să stabilească dacă asigură coerenţa necesară intre tipul de soluţie ales şi obiectivul stabilit;
- să favorizeze şansele de reuşită ale operaţiei;
- să dea un semnal pieţei pentru a arăta ca iniţiativa luată este pertinentă şi justificată.

Primele două elemente sunt intrinsece întreprinderii. Ultimul se referă la preocuparea de a orienta perceperea pieţei în favoarea opţiunii alese.

Trebuie avută în vedere şi soluţia pe care o generează şi cel mai bun cuplu sinergii/cost de oportunitate. Sinergiile aduc o valoare suplimentară pe care niciuna din cele două întreprinderi care fuzionează sau se aliază nu ar putea să o creeze funcţionând independent.

Aceste sinergii dictează alegerea ţintei în (cazul unei achiziţii) sau alegerea unei întreprinderi partenere (în cazul unei alianţe) şi permite, datorită încrucişării punctelor lor forte şi punctelor lor salbe, să consolideze competitivitatea ansamblului, să genereze vânzări suplimentare, să realizeze economi de scară şi să obţină o rentabilitate superioară la costul capitalului.

Trebuie avut în vedere şi riscul pe care îl implică fiecare din timpurile de soluţii existente.

O fuziune – achiziţie este un proces lung şi triplu riscant deoarece:[271]

- în faza de preachiziţie: ţinta poate face obiectul unei supra promisiuni şi poate fi licitată de o întreprindere concurentă. (cazul băncii – ABNAmro cumpărată de Royal Bank of Scotland (RBS) în pofida acordului semnat cu banca Barclays, de exemplu);
- în rentabilitate: preţul plătit, chiar dacă este stabilit la un nivel concret, poate să nu fie rentabilizat dacă situaţia în care se desfăşoară tranzacţia (pierderea unor clienţi importanţi, de exemplu) sau dacă sinergiile se dovedesc nerealiste şi că

[271] J. Hough, E. Neuland, N. Bothma, *„Global Business, Environments and Strategies. Managing for Global Competitive Advantage"*, Oxford University Press, 2004, p. 325.

transformarea lor în valoare, în perioada integrării, este puţin performantă;

- în eficienţa sa: ea angajează întreaga întreprindere în calitate de structură juridică constituită. Expunerea la risc, în funcţie de perimetru de integrare, poate afecta ansamblul activităţilor sale.

Invers, o alianţă este o soluţie mai rapid de realizat, deci fără a se supune primului risc, întrucât membrii săi se asociază în funcţie de aporturilor complementare şi pe bază de sinergii identificate real şi nu ipotetic. Riscurile sunt localizate şi, ca şi beneficiile, sunt partajate de către membrii alianţei.

Când riscul poate fi redus la un nivel suficient pentru că nivelul de rentabilitate scontat să fie asigurat, fuziunile/ achiziţiile sunt o soluţie mai bună comparativ cu aliantele. Dimpotrivă, când reducerea incertitudinii legate de riscuri nu este asigurată, se preferă alianţa: ea oferă întreprinderilor aliate flexibilitatea de alege dintre mai multe opţiuni: să suspende, să anuleze sau să continue angajamentul lor în proiect în funcţie de rezultatele pe care le produce.

Rezultă, aşadar, că o întreprindere care decide să se dezvolte prin creştere externă trebuie să facă un studiu temeinic comparativ al diferitelor soluţii posibile.

Alegerea modalităţilor de intrare pe o piaţă este probabil cea mai importantă decizie pe care întreprinderile trebuie să o ia atunci când vor să se extindă pe pieţe străine. Fiind necesar să se identifice cea mai importantă modalitate de a intra pe o piaţă, este evident că trebuie avute în vedere avantajele şi dezavantajele asociate cu această modalitate, că întreprinderile care doresc să intre pe pieţe internaţionale trebuie să opereze numeroase schimbări în procesul decizional privind modalitatea de a intra pe piaţă, deoarece fiecare din aceste modalităţi este diferită în ceea ce priveşte:[272]

- nivelul controlului pe care-l are întreprinderea asupra deciziilor strategice şi operaţionale cu privire la activităţile ei internaţionale;

- gradul riscului rezultat din desfăşurarea activităţilor externe, prin ce deosebeşte întreprinderea riscul sistematic (extinderea riscurilor politice,

---

[272] A. V. Phatac, *„International Management: Concepts and Cases"*, Cincinnati, South Western College Publishing, 1997, p. 269.

economice, financiare) şi diseminarea riscurilor (probabilitatea pierderii de know-how legat de competenţele fundamentale distinctive);

- angajamentul privind valoarea de resurse ale întreprinderii investite în activităţile externe-capital, mijloace fizice, formarea staff-ului şi costurile de marketing internaţional.

În figura 10.18. se prezintă şase strategii pe care le pot folosi întreprinderile care se internaţionalizează.

Figura 10.19.Relaţia dintre strategiile de internaţionalizare şi nivelul de complexitate şi de angajare a resurselor[273]

În figura 10.19., se prezintă nivelul controlului asupra activităţilor externe în principalele modalităţi de intrare pe pieţe internaţionale, care în general, variază de la scăzut pentru export, la înalt pentru subsidiare proprietate integrală.

[273] D. Hellriegel, J. W. Slocum, *„Management"*, Seventh Edition, South – Western College Publishing, 1996, p. 114.

BCUIASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

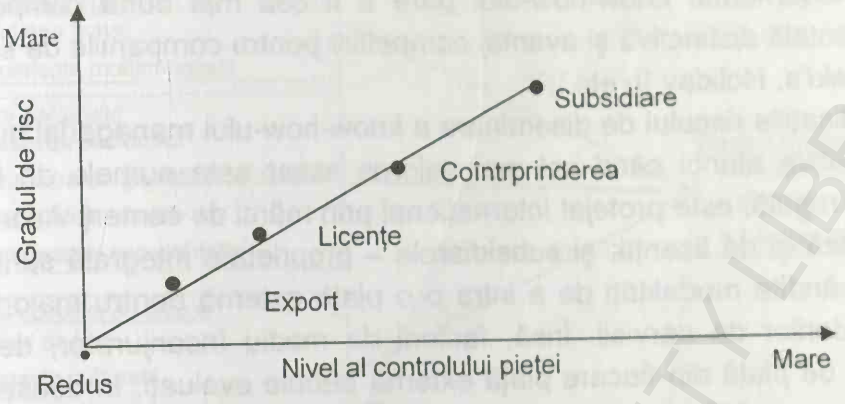


Figura 10.20. Relaţia dintre modalităţile de a intra pe o piaţă străină şi nivelul de risc şi nivelul controlului pieţei[274]

Însă, cum riscurile asociate sunt legate de aceste modalităţi de intrare pe piaţă, este deosebit de semnificativ pentru firme să realizeze că:[275]

- *riscul sistematic*, în general, este redus în cazul licenţelor, francizelor, dar mărit pentru subsidiare şi coîntreprinderi;
- *diseminarea riscului* este redusă pentru export şi subsidiare, medie pentru francize şi mare pentru licenţe;
- *angajarea resurselor* este mare pentru subsidiare. Atunci când know-how-ul tehnologic este implicat şi diseminarea riscului este posibilă, coîntreprinderea şi licenţele ar trebui evitate, iar subsidiarele, chiar dacă sunt scumpe, pot fi considerate, de departe, cea mai bună opţiune.

Acestea nu sunt însă reguli rigide, motiv pentru care fiecare situaţie trebuie să fie verificată concret prin meritele sale. Riscul de diseminare poate fi redus sau chiar eliminat, atunci când alianţele strategice sunt structurate corespunzător. În cazul când ţinta întreprinderii este de a evita întreprinderile străine, care dezvoltă propriile lor tehnologii şi devin competitive, licenţele pot fi preferate. Însă, subsidiarele în această situaţie, sunt, în general, cea mai bună opţiune de intrare.[276]

---

[274] Adaptată după: H. Chee, R. Haris, „*Global Marketing Strategy*", London, Pitman Publishing, Irwin, 1998, p. 292.

[275] C. V. L. Hill, „*International Business*", McGraw- Hill, 1998, p. 407; A. V. Phatac, *op.cit.*, p. 269.

[276] Ibidem, *op.cit.*, p. 414.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Managementul know-how-ului pare a fi cea mai bună competență fundamentală distinctivă şi avantaj competitiv pentru companiile de servicii (McDonald's, Holiday In etc.).

Implicațiile riscului de diseminare a know-how-ului managerial nu sunt semnificative atunci când cel mai valoros asser este numele de brand care, de regulă, este protejat internațional prin mărci de comerț. Acordurile de franciză şi de licență, şi subsidiarele – proprietate integrală sunt cele mai răspândite modalități de a intra p o piață externă pentru majoritatea întreprinderilor de servicii. Însă, factorii de mediu înconjurător, de țară gazdă şi de piață din fiecare piață externă trebuie evaluați, în deosebi, în legătură cu posibilitățile de risc sistematic.[277]

Pe măsură ce presiunile de reducere a costurilor pe pieţele externe generează îngrijorări, pe măsură ce aceste îngrijorări cresc, unele combinări de export şi de subsidiare sunt totuşi preferate ca modalități de a intra pe o piață, în special, atunci când sunt urmate strategii globale şi transnaționale. Curba de experiență şi economiile de locație pledează pentru amplasarea subsidiarelor în locații optime, cu prețuri mici ale forței de muncă şi cu costuri mici, capitalizând economiile de scară şi folosind exporturile directe şi indirecte sau combinări ale acestora pentru a distribui de pe aceste locații optime.[278]

Pe baza unui studiu, că mai mult de 25 de variabile diferite, rezultate din perspectiva teoretică, precum teoria costurilor tranzacționale, teoria economiei industriale şi teoria managementului strategic, au foste identificate şi care pot fi folosite pentru o mai bună fundamentare a deciziilor privind alegerea modalităților de a intra pe o piață străină. A fost elaborat un model comprehensiv cu cinci dimensiuni care încorporează 17 din cele mai importante variabile pentru a releva factorii potențiali care pledează pentru o anumită modalitate de intrare pe o piață străină într-o anumită situație.

[277] C. V. L. Hill, *„International Business"*, McGraw- Hill, Irwin, Boston, 1998, p. 407; A. V. Phatac, *op.cit.*, p. 269.

[278] Idem.

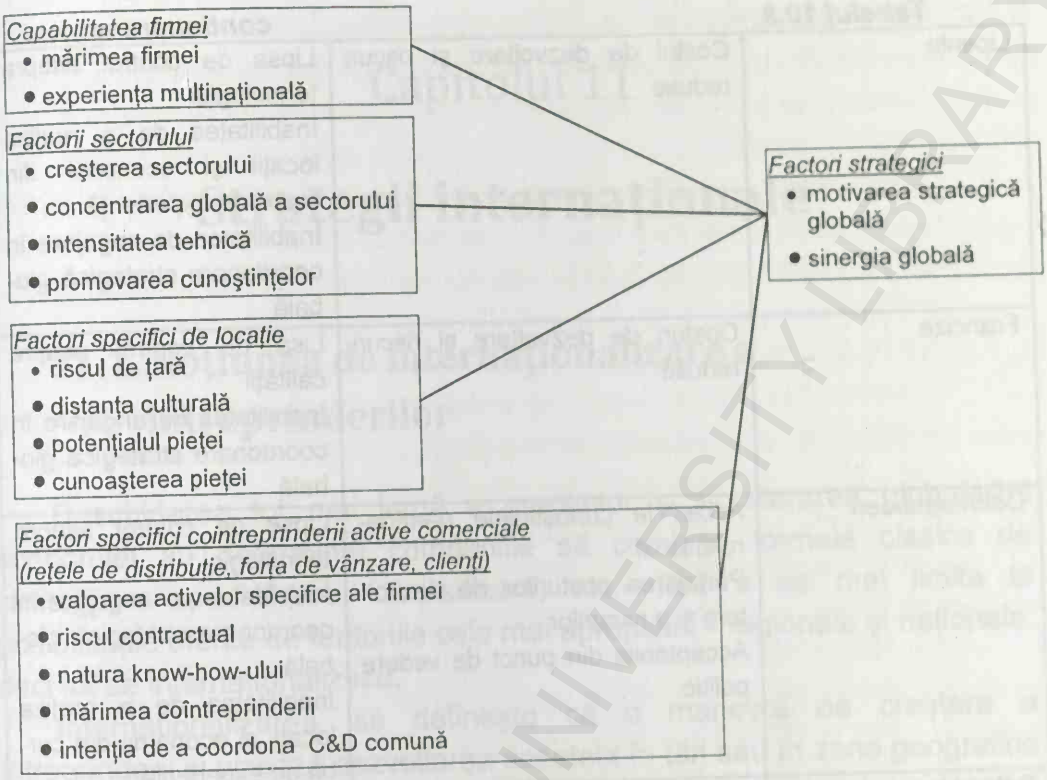


Figura 10.21. Model comprehensiv pentru alegerea modalităţii de a intra pe o piaţă[279]

În tabelul 10.9. se prezintă principalele avantaje şi dezavantaje ale diferitelor modalităţi de a intra pe o piaţă străină.

Tabelul 10.9. Avantaje şi dezavantaje ale diferitelor modalităţi de a intra pe o piaţă[280]

Modalitatea de a intra	Avantaje	Dezavantaje
Export	Abilitatea de a realiza locaţia şi economia din curbă de experienţă.	Costuri mari de transport Bariere comerciale Probleme cu agenţii locali de marketing
Contracte turnkey	Abilitatea de a obţine beneficii din aptitudinile de a procesa tehnologii în ţări unde sunt interzise investiţii directe	Crearea unor concurenţi puternici Lipsă pe piaţă a unui termeni lung

[279] A.V. Phatac, *op.cit.*, p. 273.
[280] C.W. Hill, *op.cit.*, p. 410.

BCU IASI/CENTRALA UNIVERSITY LIBRARY

Tabelul 10.9. *continuare*

Licențe	Costul de dezvoltare şi riscuri reduse	Lipsa de control asupra tehnologiei Inabilitatea de a realiza locații şi economii din curbă de experiență Inabilitatea de angajare în coordonare strategică globală
Francize	Costuri de dezvoltare şi riscuri reduse	Lisa de control asupra calității Inabilitatea de angajare în coordonare strategică globală
Coîntreprinderi	Acces la cunoştințele partenerului local Partajarea costurilor de dezvoltare şi a riscurilor Acceptabile din punct de vedere politic	Lipsa de control asupra tehnologiei Inabilitatea de angajare în coordonare strategică globală Inabilitatea de a realiza locații şi economii din curbă de experiență
Subsidiare (proprietate integrală)	Protecția tehnologiei Abilitatea de angajare în coordonare strategică globală Abilitatea de a realiza locații şi economii din curba de experiență	Costuri şi riscuri mari

BCUIASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 11

Strategii internaţionale

11.1. Noţiunea de internaţionalizare a întreprinderilor

Deschiderea tot mai largă a graniţelor şi accelerarea globalizării economiei au determinat companiile să combine formele clasice de strategii – specializare, diversificare, etc.- fără a se mai limita la posibilităţile oferite de teritoriile cele mai apropiate, - regionale şi naţionale, deci să se internaţionalizeze.

Internaţionalizarea, se defineşte ca o manevră de creştere a întreprinderii şi vizează dezvoltarea acesteia în ţări sau în zone geografice unde nu este încă prezentă. Această manevră are avantajul relansării ciclului de viaţă al produselor întreprinderii, fără să fie supusă riscurilor mari, inerente unei diversificări. Internaţionalizarea constituie o strategie de creştere totală, ca şi specializarea sau diversificarea, şi presupune un diagnostic al poziţiei strategice a întreprinderii prin care se stabilesc zonele geografice acoperite din punct de vedere comercial şi/sau industrial de către întreprinderi. Acest diagnostic permite să se stabilească unde este poziţionată întreprinderea în prezent şi să o situeze în cadrul unui ciclu de internaţionalizare, plecând de la o poziţie pur locală la poziţia unei întreprinderi integral mondializată.

Internaţionalizarea se referă la întreprinderi, indiferent de mărimea lor, de la cea mai mică la cea mai mare multinaţională. Aceste întreprinderi au ceva în comun, şi anume voinţa de a-şi extinde geografic perimetrul lor de activitate. Dacă se are în vedere matricea de creştere I. Ansoff, internaţionalizarea este un caz specific de expansiune a pieţelor prin care întreprinderea propune oferta sa actuală, care corespunde unui ansamblu de profesii, de produse şi/sau de tehnologii exploatate în prezent de către

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

întreprindere, sau propune noi cereri, care corespund noilor aşteptări ale clienților, ale noilor clienți şi/sau unor noi funcții de folosirea produselor.

Sunt mai multe argumente care pledează în favoarea internaționalizării întreprinderilor[1]:

- *cucerirea de noi piețe:*motivarea este cu atât mai puternică cu cât piața internă este mai îngustă sau cu cât se află mai mult în etapa maturității (de exemplu, industria automobilelor în Europa de Vest);
- *reducerea costurilor şi îmbunătățirea competitivității întreprinderii:* se urmăreşte obținerea de economii de scară şi de efect de experiență. În unele țări, nivelul scăzut al costurilor de producție se explică, în primul rând, prin folosirea unei forțe de muncă foarte ieftine – salarii mici. Dacă la aceasta se mai adaugă şi nivelurile diferite ale productivității muncii, impozitării, cheltuielilor cu energia, deosebiri în politica reglementărilor de către state, atunci se înțelege de ce există specificități în ceea ce priveşte costurile. În această situație, în aceste țări, sunt amplasate multe întreprinderi străine, a căror producție este exportată, în cea mai mare parte. Întreprinderile care au filiale în țări cu nivel al costurilor scăzut sau care colaborează cu producătorii din aceste țări, au, de regulă, avantaj concurențial comparativ cu întreprinderile care nu au această posibilitate;
- *repartiția inegală a resurselor*, ceea ce face ca țara să fie susceptibilă a avea avantaj concurențial;
- *liberalizarea schimburilor internaționale,* odată cu integrarea economică (mari zone–Uniunea Europeană), desființarea barierelor tarifare şi a cotelor la export, dezvoltarea rețelelor de comunicare;
- *apariția şi impunerea unor poli de creştere – Asia de Sud-Est*;
- *oportunitatea de a valorifica mai devreme, în străinătate, competențele care se află la baza unui avantaj concurențial obținut pe piața internă:* este vorba de transferul acestui avantaj concurențial la nivel de piață mondială;
- *repartiția riscului între țările care au cicluri economice diferite,* aceasta reduce dependența de evoluția pieței interne şi permite să se dispună de un portofoliu geografic mai bine repartizat în termeni de ciclul economic, rată de creştere şi risc;

[1] Strategor, *op.cit.*, 2005, p.237.

– *necesitatea ca întreprinderea să fie prezentă pe marile pieţe internaţionale* printre întreprinderile concurente existente acolo şi de a nu fi supusă riscului de a fi legată de rolul unui jucător local dacă nu are o mărime şi o sferă de răspândire suficiente.

La acestea se mai pot adăuga: mondializarea pieţelor financiare, găsirea unor debuşeuri, accesul la materii prime, managerierea cererii mondiale, obligativitatea pentru mulţi subantreprenori de a urma partenerii lor acolo unde aceştia s-au implantat întreprinderile.

În sinteză, se poate spune că strategiile de internaţionalizare în aceste situaţii, se explică din două motive[2]:

- unul vizează îmbunătăţirea poziţiei întreprinderii (a profitului, cifrei de afaceri, cotelor de piaţă, numărului de salariaţi, dividendelor etc.);
- altul vizează menţinerea, păstrarea poziţiei deja cucerite.

11.2. Factorii de internaţionalizare şi oportunitatea internaţionalizării

11.2.1. Factorii de internaţionalizare

Există raţiuni care determină întreprinderile să se internaţionalizeze: existenţa barierelor care frânează comerţul internaţional; un nivel mai scăzut al schimburilor comerciale internaţionale în trecut; îmbunătăţirea reglementărilor internaţionale, ceea ce a determinat ca investiţiile în străinătate să fie mai puţin riscante; progresele tehnologiilor de comunicaţii (de la avion la internet) facilitează deplasarea bunurilor, persoanelor şi difuzarea ideilor. În sfârşit, succesele noilor puteri precum BRIC (Brazilia, Rusia, India, China), oferă noi oportunităţi şi noi provocări pentru întreprinderile internaţionale.

Aceste tendinţe sunt ambivalente şi nu au acelaşi impact asupra tuturor sectoarelor[3]: mişcările migratorii între anumite zone geografice sunt mai dificile decât în trecut; dezvoltarea internetului şi a transportului aerian permite comunităţilor expatriate să-şi păstreze cultura de origine, ceea ce frânează emergenţa gusturilor şi valorilor globale; multe companii internaţionale sunt concentrate pe câteva pieţe, îndeosebi, în Europa de

[2] G. Johnson, *op.cit.*, 2008, p. 237.
[3] G. Johnson, ş.a. *op.cit.*, 2008, p. 361.

Vest şi America de Nord, sau nu întreţin relaţii punctuale decât cu puţine - una sau două - ţări străine, folosite exclusiv ca surse de aprovizionare sau de subcontractare.

Dacă pentru anumite sectoare se constată o puternică globalizare (de exemplu, domeniul IT şi al comunicaţiilor), gustul consumatorilor, dimpotrivă, continuă să varieze semnificativ de la o zonă geografică la alta pentru anumite categorii de produse, în special, cele legate de alimente. Nu se poate vorbi de o lume omogenă şi integrată[4].

Acest lucru l-a determinat pe G. Pellicelli să afirme că raţiuni multiple care au împiedicat sistematizarea pe baze ştiinţifice a factorilor de internaţionalizare. Acesta reţine următorii factori de internaţionalizare:[5]

- piaţa sau pieţele unde evoluează întreprinderea care doreşte să se internaţionalizeze este saturată, are dezvoltare încetinită şi se caracterizează printr-un potenţial mic de creştere în viitor;
- întreprinderea caută noi clienţi pe pieţele aflate în creştere. Vânzând pe alte pieţe, aceasta îşi sporeşte beneficiile şi poate crea bazele unui ritm ridicat de dezvoltare pe termen lung;
- întreprinderea vine pe alte pieţe întrucât pieţele actuale nu sunt suficient de mari pentru a crea economii de scară în producţie sau pentru că pe alte pieţe costurile mâinii de lucru, al materiilor prime şi, în general, al producţiei sunt mai mici;
- întreprinderea urmează clienţii în expansiunea lor geografică (băncile, întreprinderile de transport, întreprinderile producătoare de componente etc.);
- întreprinderea valorifică competenţele dobândite anterior; dacă competiţia aceasta are avantaje asupra întreprinderilor concurente, ea poate de asemenea, să folosească aceste competenţe pe noi pieţe;
- întreprinderea reduce riscurile şi implicaţiile negative ale acestora: fiind prezentă pe mai multe pieţe, ea poate reduce tendinţele negative, stimulând tendinţele pozitive;
- întreprinderea răspunde unei întreprinderi concurente care intră pe piaţa ei;

[4] Idem.
[5] G. Pellicelli, *op.cit.*, p. 538.

- întreprinderea intră pe piețe care anticipează progresul tehnologic pentru a dobândi noi cunoștințe și a rămâne în lupta de concurență;
- întreprinderea se folosește de ajutorul de stat oferit de țările care vor să atragă investiții pe teritoriul lor.

G. Yip a propus un model în care sistematizează factorii de internaționalizare funcție de natura acestora, clasificându-i în patru categorii: factori de piață, factori de cost, factori de reglementare și factori concurențiali. (figura 11.1)

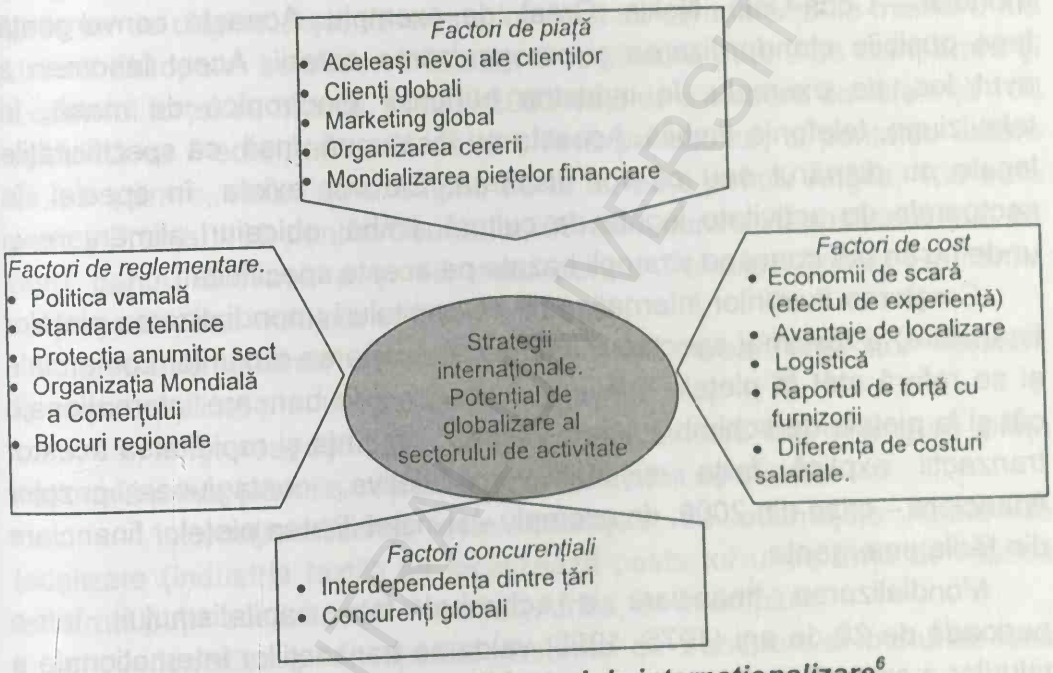


Figura 11.1. Principalii factori de internaționalizare[6]

Strategiile internaționale trebuie să fie elaborate plecând de la un diagnostic meticulos al tendințelor de evoluție a piețelor vizate. *Modelul factorilor de internaționalizare* permite realizarea acestui diagnostic.

Chiar dacă acest model se referă la necesitatea unei strategii globale, în care toate părțile întreprinderii sunt coordonate la nivel mondial, majoritatea acestor factori se aplică mai mult la strategii internaționale care se bazează pe un nivel de coordonare mai puțin reușit.

[6] Adaptat după G. Yip, „*Total Global Strategy*", Prentice Hall, New York, 2003, p. 8.

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Factori de piață. Se consideră convergența piețelor un motor esențial de internaționalizare a întreprinderilor şi a schimburilor comerciale. La acest fenomen contribuie:

- existența clienților globali;
- convergența nevoilor şi gusturilor clienților; faptul că, în majoritatea țărilor, clienții au aceleaşi nevoi în ceea ce priveşte creditul a făcut posibilă emergența unor actori globali, precum Visa;
- apariția unor politici de marketing global, ceea ce a făcut posibil ca mărcile, modalitățile de distribuție şi de comunicare să se dezvolte la nivel mondial - Coca-Cola, Nokia, Oreal, de exemplu. Această convergență face posibile standardizarea şi omogenizarea cererii. Acest fenomen a avut loc, de exemplu, în industria bunurilor electronice de masă, în televiziune, telefonie mobilă. Aceasta nu înseamnă, însă, că specificitățile locale au dispărut sau că vor dispărea. Ele vor exista, în special, în sectoarele de activitate legate de cultură, limbă, obiceiuri alimentare şi unde nu se pot concepe strategii bazate pe aceste specificități.

Creşterea fluxurilor internaționale de capitaluri (mondializarea piețelor financiare) a fost mai spectaculoasă decât creşterea fluxurilor comerciale şi se referă atât la piețele bursiere, la tranzacțiile bancare internaționale cât şi la piețele de schimb valutar. Volumul, uşurința şi rapiditatea acestor tranzacții explică forța mişcărilor speculative, contagiunea crizelor financiare – criza din 2008, de exemplu - şi instabilitatea piețelor financiare din țările emergente.

Mondializarea financiară a schimbat fața capitalismului; într-o perioadă de 20 de ani (1975- 1995) valoarea tranzacțiilor internaționale a titlurilor a crescut spectaculos de la 5% din PIB la 135% în SUA, la 169% în Germania şi 180% în Franța. Fondurile de pensii şi alți investitori instituționali au devenit actori majori ai finanțelor pe piața globală[7].

Factori de costuri. Creşterea cantităților de produse, a volumurilor producției, adică obținerea unor economii de scară reprezintă un factor puternic de internaționalizare, de globalizare, întreprinderile căutând potențiale noi de creştere dincolo de piața lor internă sau de piața lor regională de referință. Aceasta este o obligație pentru întreprinderile care au ajuns la etapa de maturitate a ciclului de viață al produselor lor, când

[7] I. M. F. World Economic Outlook, may 1997.

creşterea este slabă şi unde concurenţa este foarte structurată. Aceste întreprinderi trebuie să-şi reorganizeze producţia pe o bază internaţională, orientându-se către ţări cu o creştere puternică, ţinând, totodată, cont de facilităţi şi de costurile de transport, de calitatea şi preţul forţei de muncă locale. Aşa se explică, de exemplu, deplasarea către Europa de Est şi Europa Centrală a întreprinderilor producătoare de automobile, prin achiziţionarea sau crearea de noi întreprinderi. Întreprinderile din Vest au găsit în ţările din Estul Europei un climat politic stabil, ingineri bine pregătiţi, o forţă de muncă bine calificată şi costuri mult mai mici decât în ţările lor de origine. Aşa, de exemplu, dacă se compară ţările membre ale Uniunii Europene se observă o mare diversitate a puterii de cumpărare şi a costului forţei de muncă. În anul 2003, faţă de o valoare de referinţă 100 calculată ca medie pentru 25 de ţări, PNB pe locuitor, la paritatea putere de cumpărare, varia, de exemplu, de la 90 euro pentru Anglia, 130 euro pentru Franţa, 108 pentru Germania, 69 euro pentru Republica Cehă, 51 euro pentru Slovacă a şi 46 euro pentru Polonia. Pentru România, valoarea acestui indicator era de 30 de euro.

Internaţionalizarea poate permite reducerea anumitor costuri, fenomen explicat prin următoarele argumente:

- creşterea cantităţilor de produse dincolo de o singură piaţă naţională poate permite obţinerea unor economii de scară;
- internaţionalizarea este încurajată de avantajele legate de localizare (industria textilă se localizează peste tot unde forţa de muncă este mai puţin costisitoare - Asia sau Africa, de exemplu).
- logistica şi, în special costurile de transport al bunurilor sau serviciilor are o influenţă pozitivă asupra preţului final.

Factori de reglementare. Intervenţia guvernelor poate favoriza sau limita globalizarea pieţelor. Autorităţile pot influenţa comerţul internaţional, de exemplu, prin tarife vamale, standarde, tehnici, subvenţii acordate întreprinderilor locale, atunci când sunt permise, restricţii la investiţii străine, controlul schimburilor valutare. Niciun guvern nu permite o deschidere totală a economiei sale, situaţiile fiind diferite de la un sector la altul. Agricultura şi industria de apărare sunt, în general, mai protejate. Unele guverne au stabilit chiar unele restricţii, limite de achiziţii de terenuri agricole de către cetăţenii altor state, de exemplu: preempţiunea cetăţenilor statelor unde se vând aceste terenuri de a le cumpăra, condiţii

ce trebuie îndeplinite de potențialii cumpărători, calificare in domeniu respectiv etc. Însă, Organizația Mondială a Comerțului a încurajat tot timpul o mai mare liberalizare a comerțului internațional şi crearea unor zone de liber schimb, precum Uniunea Europeană, ALENA (SUA, Canada, Mexic), Mercosur care au luat măsuri pentru a pune capăt unui număr mare de reglementări locale.[8]

Factori concurențiali. Este vorba de interdependența dintre operații localizate în multe țări care încurajează o coordonare globală şi de prezența concurenților globali. Vor obține avantaje acele întreprinderi care, ca urmare a luptei de concurență, se vor clasa primele pe piața dorită, vor alege pe cei mai buni parteneri pentru producție şi distribuție, vor fi familiarizate cu culturile locale, cu rețelele de influență şi se vor bucura de o bună imagine în țările de primire.

11.2.2. Oportunitatea internaţionalizării

Întrucât internaționalizarea este strâns legată de expansiunea internațională, ritmul poate fi rapid când întreprinderile caută să exploateze la maximum oportunitățile de creştere pe plan internațional şi este caracteristic unor întreprinderi start-up din punct de vedere tehnologic, care, în decurs de câțiva ani, au o repartizare geografică a vânzărilor identică aproape de repartizarea geografică a celor mai mari companii multinaționale. Aceste întreprinderi sunt denumite *„born globals"*. Acest ritm poate fi lent pentru întreprinderile care privilegiază o internaționalizare pas cu pas, acestea căutând să reducă riscurile expansiunii internaționale (ingratitudinea clienților şi a rețelelor de distribuție, distanța culturală, riscul de țară etc.). Întreprinderile care se implantează într-o țară nouă vor aloca timp şi investiții importante, deoarece caută să învețe şi să rețină cât mai mult din experiența implantării lor. Astfel, fiecare nouă întreprindere care se implantează în străinătate capitalizează experiența acumulată de precedentele implantări.

Întrucât reducerea cererii pe piață unde întreprinderea este deja prezentă, este, de regulă, factorul mai puternic de internaționalizare, aceasta trebuie să opteze între a investi pentru a stimula cererea pe o piață saturată sau aproape de saturare şi a investi pentru o piață

[8] www.wto. org/ indexfr. htm.

geografică în creştere, unde concurența nu este aşa puternică. Pentru a stabili dacă o întreprindere trebuie să intre pe noi piețe geografice, managementul acesteia trebuie, mai întâi, să răspundă precis la următoarele întrebări:

- Cu ce avantaje concurențiale poate veni pe piața respectivă?
- Cu ce concurență se va confrunta pe aceste noi piețe?
- Pe ce piață trebuie să intre şi cu ce fel de produse?
- Cine trebuie să intre pe noile piețe, cu ce strategie?
- Strategia poate fi copiată rapid?

În ceea ce priveşte competențele şi resursele, internaționalizarea afectează, deasemenea, direct sursele de superioritate a întreprinderii: competitivitatea acesteia, raporturile de forță cu furnizorii, capacitatea acesteia de cercetare, inovare, de negociere cu instituțiile guvernamentale, capacitatea de învățare.

Prin internaționalizare, întreprinderea va adăuga la competențele sale tradiționale o expertiză unică în ceea ce priveşte organizarea, procesele interne şi resursele umane: arta de a funcționa într-o rețea internațională şi de a gestiona un lanț de valoare diferențiat, în acelaşi timp, în aval şi în amonte şi dispersat puternic geografic în unități internaționale diferite.

Rolurile strategice pe care le au filialele în complexitatea strategiilor întreprinderilor mamă sunt funcții de nivelul resurselor şi competențelor acordate şi de importanța strategică a pieței locale. (figura 11.2)

BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

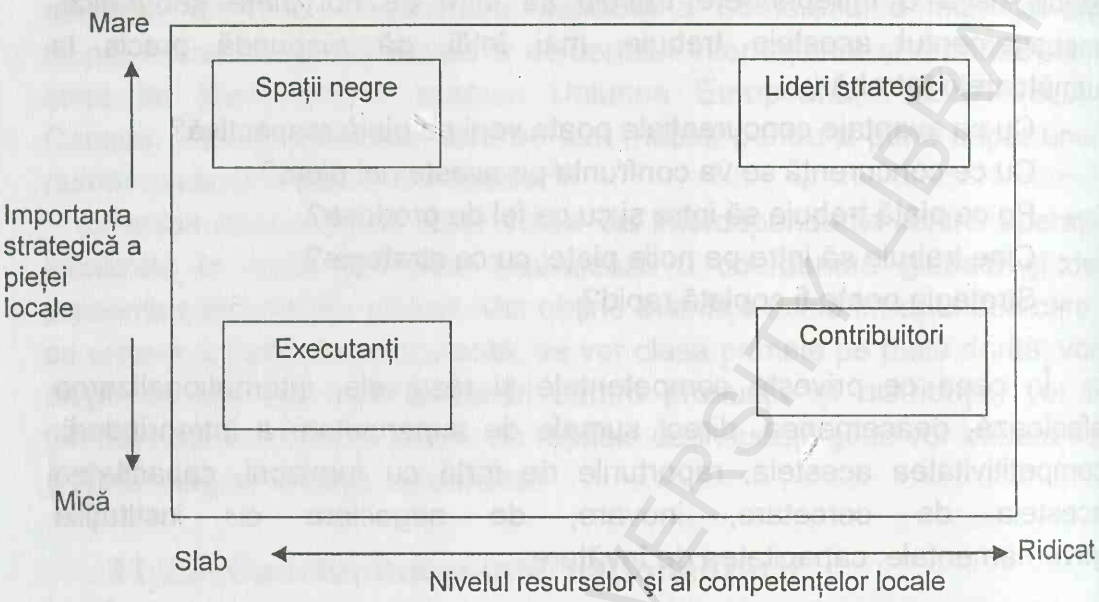


Figura 11.2. Rolul filialelor în întreprinderile internaționale[9]

Liderii strategici sunt filialele care dețin resurse şi competențe de nivel înalt şi care sunt implantate pe piețe, a căror importanță este crucială ca urmare, de exemplu, a mărimii lor şi a accesului la tehnologii cheie. Filialele americane ale întreprinderilor europene sau japoneze joacă adesea acest rol.

Contributorii sunt filiale localizate în zone geografice de slabă importanță strategică, dar care dețin resurse cheie, ceea ce le conferă un rol major în lupta concurențială a întreprinderii mamă. Filiala australiană producătoare de echipamente de telecomunicații a companiei suedeze Ericsson a jucat acest rol, contribuind la succesul de ansamblul al companiei.

Executanții sunt filiale care, deşi nu contribuie substanțial la avantajul concurențial al întreprinderii mamă, pot genera resurse financiare necesare ansamblului întreprinderii respective. Aceste filiale sunt

---

[9] C. A. Bartlett, S. Ghoshal, ,,*Le management sans frontières*", Editions d' Organisation, 1991, p. 72; A. M. Rugman, A. Verbeke, ,,Extending the theory of the multinational enterprise: internationalization and strategic management perspectives", *Journal of International Business Studies,* vol. 34, 2003.

comparabile cu activităţile „vacă de muls" din matricea BCG. Riscul principal al acestor filiale este prelevarea profiturilor până acolo unde sunt transformate în activităţi „piatră de moară".

Spaţiile negre sunt filiale situate în ţări care sunt esenţiale pentru succesul întreprinderii mamă, dar care nu dispun de resursele şi competenţele necesare. Aceste filiale, au unele caracteristici proprii activităţii „dilemă" din matricea BCG: ele necesită investiţii foarte mari pentru îmbunătăţirea poziţiei lor concurenţiale. De asemenea, în acest scop, se pot încheia alianţe cu întreprinderile locale sau obţine resurse şi competenţe în mod ţintit.

11.2.3. Impactul internaţionalizării asupra funcţionării strategice, competenţelor şi resurselor cheie ale întreprinderii

În cadrul procesului de internaţionalizare, managementul întreprinderii care doreşte să se internaţionalizeze trebuie să dea răspunsuri corecte la următoarele întrebări:[10]

- care sunt ţările ţintă de implantare a strategiilor internaţionale?
- cum şi când se va face implantarea strategiilor în aceste ţări?
- este necesar ca întreprinderile să-şi adapteze produsele la cerinţele pieţei locale?
- implantarea strategiilor internaţionale trebuie să se facă într-un număr mare de ţări pentru a putea beneficia rapid de economii de scară?
- ce structură organizatorică trebuie folosită pentru a coordona şi controla portofoliu de ţări şi de zone geografice ale întreprinderii?

Procesul de internaţionalizare are un impact major asupra avantajului concurenţial; acesta afectează direct:[11]

- *poziţionarea strategică,* indiferent de faptul că este vorba de poziţionarea în termeni de cost sau de diferenţiere;
- *competenţele şi resursele cheie ale întreprinderii*; dacă este vorba de strategii de cost, internaţionalizarea are un dublu avantaj imediat: creşterea volumului de producţie şi economii de scară, pe

[10] F. Brulhart, ş.a. *op.cit.*, p. 75.
[11] Strategor, *op.cit.*, 2005, pp. 237-238.

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

de o parte, şi transferul de unităţi de producţie în ţări cu costuri mici ale forţei de muncă, pe de altă parte,

Se ridică două probleme referitor:

- *la controlul calităţii:* poate fi mărit volumul de producţie fără a pune în pericol respectarea standardelor de calitate?
- *la riscul diluării tehnologiei:* poate fi păstrat un avantaj tehnologic destul de net, împărtăşind cu alte întreprinderi o parte din fabricaţie sau din cercetare-dezvoltare?

În situaţia unei strategii de diferenţiere, caracterul unic al produsului sau serviciului este un atu care permite o identificare clară pe arena internaţională şi o implantare comercială care nu se confruntă direct cu întreprinderile locale sau mondiale.

Însă diferenţierea are limite care nu există pe o piaţă internă, locală; şi aici se ridică unele întrebări:

- este oferta diferenţiată valorizată de către clienţi? sunt aceştia dispuşi să plătească preţul cerut? au aceştia puterea de cumpărare necesară?
- poate fi diferenţierea protejată eficace sau dimpotrivă ?

11.2.4. Internaţionalizarea întreprinderilor şi performanţa acestora

Principalele concluzii care s-au formulat în urma unor studii privind impactul internaţionalizării asupra performanţelor întreprinderilor sunt:[12]

- *Curba în clopot.* Chiar dacă avantajele potenţiale ale internaţionalizării întreprinderilor nu sunt de neglijat – economii de scară, folosirea resurselor locale etc.- necesitatea de a combina numeroase activităţi pe un perimetru geografic vast generează complexitate al cărei cost uneori exced beneficiile. Relaţia dintre internaţionalizarea întreprinderilor şi performanţa acestora, ca şi în cazul diversificării produselor, are forma unui clopot (figura 11.3).

[12] M. Hitt, R. E. Hoskisson, „International diversification: effects on innovation and firm performance in product –diversified firms", *Academy of Management Journal,* vol. 40, no. 4, 1997.

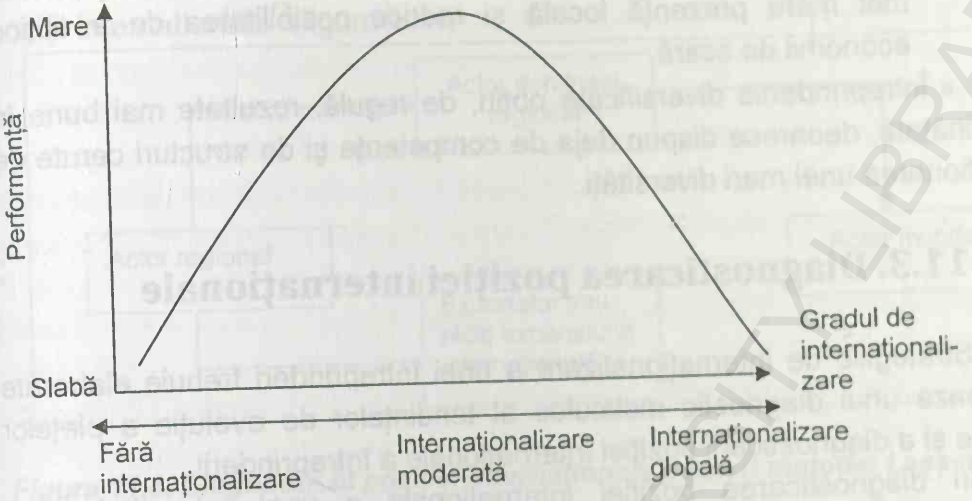


Figura 11.3. Relația internaționalizare întreprinderilor și performanța acestora[13]

Ca regulă, cele mai bune rezultate corespund unei internaționalizări moderate. Au fost însă și studii care au arătat că nivelul performanței crește odată cu creșterea cifrei de afaceri a activității desfășurate în străinătate (peste 40%)[14].

- Alte studii au arătat că dacă performanța crește odată cu internaționalizarea întreprinderilor industriale, relația nu se confirmă în cazul întreprinderilor care prestează servicii, lucru explicat prin aceea că:[15]
  - în multe țări activitățile de servicii–băncile, cabinetele de contabilitate, de audit – sunt mai reglementate decât activitățile industriale;
  - ca urmare a naturii lor intangibile, serviciile sunt, în general, mai sensibile la deosebirile culturale și necesită, deci, o mai mare adaptare decât produsele industriale, ceea ce implică cheltuieli de învățare mai mari;

[13] Idem.

[14] G. Yip, A. Rugman, A. Kudina, „International succes of british companies", *Long Range Planning*, vol. 39, no. 1, 2006.

[15] F.J. Contractor, S.K. Kundu, C. Hsu, „A treestage theory of international expansion: the link between multinationality and performance in the service sector", *Journal Of International Business Studies*, vol. 34, 2003.

– producția, serviciile şi consumul sunt simultane, ceea ce impune o mai mare prezență locală şi reduce posibilitatea de a obține economii de scară.

• Întreprinderile diversificate obțin, de regulă, rezultate mai bune în străinătate, deoarece dispun deja de competențe şi de structuri cerute de gestionarea unei mari diversități.

11.3. Diagnosticarea poziției internaționale

Strategiile de internaționalizare a unei întreprinderi trebuie elaborate pe baza unui diagnostic meticulos al tendințelor de evoluție a piețelor vizate şi a diagnosticării poziției internaționale a întreprinderii.

În diagnosticarea poziției internaționale a unei întreprinderi se folosesc următoarele metode:

• *Metoda Rugman:* clasificarea întreprinderilor se face în funcție de pragurile de repartizare a vânzărilor în diferite regiuni, zone geografice ale lumii.

Metoda distinge patru poziții internaționale:[16]

- prima poziție *„firmă de regiunea de origine"*, corespunde întreprinderilor care realizează mai mult de 50% din vânzările lor în regiunea de origine; sunt, de regulă, întreprinderi cu activitate locală sau care au o expansiune internațională limitată în țări apropiate;
- a doua poziție*„firmă biregională"*- cuprinde întreprinderi deosebit de active în două regiuni ale lumii, cu o cotă de vânzări de 20-50%;
- a treia poziție *„firmă de regiunea de primire"* - cuprinde întreprinderi a căror cotă de vânzări într-o regiune diferită de regiunea lor de origine, depăşeşte 50% din totalul vânzărilor în aceea regiune;
- a patra poziție *„firmă globală"* - corespunde întreprinderilor foarte active în trei regiuni ale lumii, fiecare din aceste întreprinderi realizând între 20% - 50% din vânzările lor în fiecare din aceste trei regiuni;

• *Metoda Lasserre:* verifică dacă repartizarea mondială a vânzărilor întreprinderilor pe o piață specifică este identică cu cea a repartizării mondiale a vânzărilor la nivelul ansamblului pieței.

---

[16] A. M. Rugman, A. Verbeke, „A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises", *Journal of International Business Studies,* vol. 35, no. 1, 2008.

Ca şi în metoda Rugman, şi în cazul metodei Lasserre se disting patru poziții internaționale[17](figura 11.4)

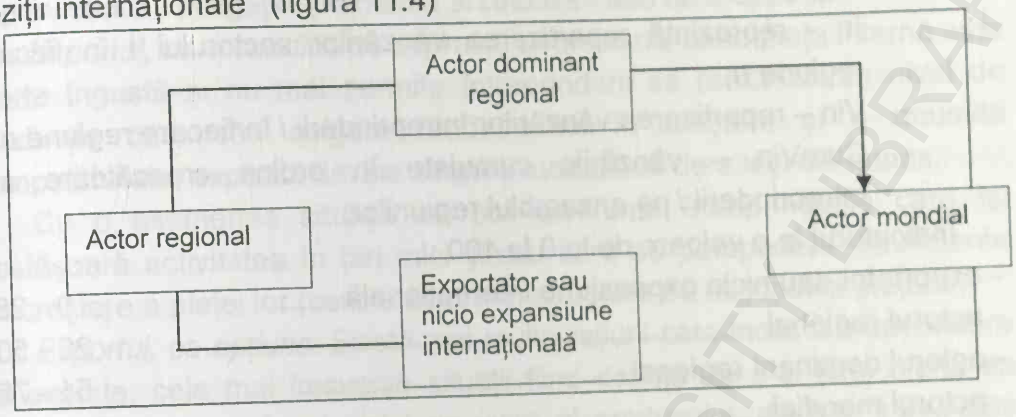


Figura 11.4. Diagnosticul poziției internaționale potrivit metodei Lasserre[18]

- prima poziție *„exportator"* sau „nicio expansiune internațională" corespunde întreprinderilor care au un perimetru de activitate pur local sau lărgit la câteva țării prin simple operații de export;
- a doua poziție *„actor regional"* - corespunde întreprinderilor care s-au dezvoltat comercial şi industrial în multe țări ce aparțin unei aceleiaşi regiuni a lumii (de exemplu, Europa, America de Nord);
- a treia poziție *„actor dominant regional"*, este apropiată de poziția anterioară şi cuprinde întreprinderi care au reuşit să ocupe o poziție concurențială dominantă într-o anumită regiune specifică a lumii, au o cotă foarte mare de piață sau o recunoaştere de către clienții regiunii respective a faptului că întreprinderile dominante au produse puternic diferențiate (tehnologie sau marketing);
- poziția a patra *„actor mondial"*corespunde întreprinderilor care sunt prezente în principalele regiuni ale lumii şi care exercită o poziție concurențială dominantă pe unele din aceste regiuni şi pe ansamblul acestora;

Situarea precisă a întreprinderilor în cadrul ciclului de internaționalizare se face pe baza indicatorului de mondializare a vânzărilor (IMV), care se calculează cu relația:

[17] P. Lasserre, *„Global strategic management"*, Palgrave, McMillan, 2003, p. 77.
[18] Ibidem, p. 78.

BCU CLUJ / UNIVERSITY LIBRARY

$$IMV = \Sigma In[\ CumVin + (\ CumVin - Vin)]$$

unde:

- In - reprezintă repartizarea vânzărilor sectorului I în fiecare regiune *n*;
- Vin – repartizarea vânzărilor întreprinderii *i* în fiecare regiune *n*;
- CumVin – vânzările cumulate în ordine crescătoare ale întreprinderii *i* pe ansamblul regiunilor;

Indicatorul ia o valoare de la 0 la 100 :

- exportator sau nicio expansiune internațională ..... 0 - 25
- actorul regional ..... 26 - 50
- actorul dominant regional ..... 51 - 75
- actorul mondial ..... 76 - 100

După stabilirea poziției internaționale în cadrul ciclului de internaționalizare, se stabilesc diferitele opțiuni strategice pe care le are întreprinderea care vrea să aibă o expansiune internațională.

11.4. Modalităţi de internaţionalizare a întreprinderilor

Dezvoltarea internațională a unei întreprinderi se poate realiza pe trei căi: export, investiții industriale directe şi sisteme contractuale.

1. **Exportul.** Când piața internă este foarte îngustă şi nu sunt posibilități ca întreprinderea să atingă un nivel de producție care i-ar permite să realizeze randamente crescânde şi o anumită competitivitate, exportul devine singura soluție. Această situație este caracteristică întreprinderilor:

- care operează în țări mici (Finlanda, Suedia etc.);
- care au perspective insuficiente de creştere a pieței lor (cerere saturată, structură de oligopol a piețelor, crenele foarte înguste).

În accepțiunea sa tradițională, exportul reprezintă modalitatea cea mai puțin costisitoare prin care o întreprindere îşi poate vinde produsele în străinătate. Exportul rămâne un vector important al comerțului internațional şi punctul de plecare cvasi obligatoriu al oricărei întreprinderi care doreşte să-şi depăşească granițele pieței sale interne.

Funcție de circumstanțe, exportul se realizează ca o condiție de supraviețuire - obligație, problemă arzătoare - sau ca o opțiune:[19]

Exportul, ca o condiție de supraviețuire. Atunci când piața internă este foarte îngustă şi nu mai permite întreprinderii să realizeze un nivel de producție care să-i asigure randamentul în creştere şi o anumită competitivitate, exportul devine singura modalitate de a ieşi din impas.

Cu o asemenea situație se pot confrunta întreprinderile care îşi desfăşoară activitatea în țări mici şi/sau care au perspective insuficiente de creştere a pieței lor (cerere saturată, structura de oligopoli a piețelor).

Exportul, ca opțiune. Există mai multe rațiuni care incită o întreprindere să exporte, cele mai frecvente situații fiind dorința de a-şi lărgi oferta sa potențială, de a prelungi ciclul de viață al produsului, de a-şi îmbunătăți capacitatea competitivă şi competențele de management, voința de a reduce riscul comercial diversificând clientela şi rețelele de distribuție.

În întreprinderile mici şi mijlocii, exportul este o alternativă la diversificare: pentru a se dezvolta, o asemenea întreprindere poate să vândă aceleaşi produse şi în afara granițelor sau să se diversifice, în propria țară, lărgindu-şi gama de produse.

În întreprinderile mari, implantate de-a lungul timpului pe piețe străine, exportul este, din contră, un act dictat de condițiile de concurență internațională.

Principalele avantaje ale exportului constă în:

- angajamente financiare mici prezente, este relativ uşor de realizat implicând specialişti în comerțul internațional care cunosc piețele unde exportă întreprinderea;
- apariția riscului relativ scăzut al tranzacției evitând costuri deosebit de mari cerute în cazul operațiilor de producție în țara importatoare. Astfel se ajută întreprinderea să realizeze economi din curba de experiență prin producția într-o locație optimă şi să exporte cantități mari de produse din această locație. În acest sens, pot fi date exemplu, compania Sony care a devenit, la sfârşitul secolului trecut, dominantă pe piața TV, iar compania Matsushita, în domeniul V.C.R.[20]

---

[19] M. Gervais, „*Stratégie de l'entreprise*", 5e édition, Economica, Paris, 2003, pp. 225-226.

[20] C.W.L. Hill, „*International Business*", McGraw-Hill, Irwin, Boston, 1998, p.404.

Exportul poate avea două forme: exportul direct şi exportul indirect.

Exportul direct. În exportul direct, întreprinderea vine pe o piaţă străină şi are relaţii directe cu clienţii. Ea încearcă să identifice ce doreşte piaţa respectivă, este gata să adapteze oferta sa exigenţelor specifice cererii, cerinţelor, gusturilor clienţilor şi rezolvă direct, problemele care apar în acest proces. Această formă de export presupune vânzarea produselor prin intermediul unei structuri care aparţine întreprinderii exportatoare, care poate fi:

- fie unul sau mai mulţi reprezentanţi, salariaţi permanenţi ai întreprinderii;
- fie o sucursală, adică o unitate descentralizată fără personalitate juridică proprie;
- fie o filială comercială, adică o întreprindere cu personalitate juridică. Pentru ca o asemenea structură să fie rentabilă, volumul exportului realizat în ţara importatoare trebuie să fie destul de mare.

În exportul direct, întreprinderea este implicată activ în acest proces, care necesită o experienţă mai mare, atenţie la detalii şi angajarea a mai multor resurse decât în exportul indirect, dar exercită un control mai mare asupra procesului decât în exportul indirect.

Această formă de export este folosită, în special, în exportul bunurilor instrumentale (utilaje, echipamente), al bunurilor de consum, pe pieţele care au un potenţial mare în perspectivă.

Exportul indirect, presupune vânzarea produselor unor unităţi intermediare – întreprinderi de export-import, întreprinderi de comerţ exterior - al căror sediu se află în aceeaşi piaţă ca şi întreprinderea producătoare, şi care, la rândul lor, le revând în străinătate. O altă formă de export indirect se realizează atunci când întreprinderea producătoare vinde direct produsele unor intermediari străini – importatori sau întreprinderi de comerţ exterior.

Întreprinderea de comerţ exterior asigură negocierea şi distribuirea produselor şi-şi asumă funcţia financiară a operaţiilor (riscul de schimb valutar, financiar etc.). Aceasta are un personal de înaltă calificare, specializat pe produse şi ţări care pot oferi un serviciu complet exportatorului (prospecţii, studii de piaţă, transport, asigurare, depozitare, service post-vânzare).

Exportul indirect se mai realizează de asemenea prin aşa-zisele *practici de portaj* (piggy-back).

În condiţiile practicilor de portaj, o întreprindere exportatoare mică este sprijinită de o întreprindere mare, implantată solid pe o piaţă străină, şi care-i acordă sprijinul necesar pe piaţa dorită, contra unui comision. Ajutorul are diferite forme: furnizarea de informaţii, punerea în legătură cu clienţii sau operatorii străini, cazarea unui colaborator al întreprinderii producătoare, punerea la dispoziţia acesteia a unei reţele comerciale de prestigiu etc. Întreprinderea „piggy-back", distribuind produsele întreprinderii producătoare, îşi lărgeşte gama de produse şi oferă clienţilor săi servicii mai complexe.

Avantajul pentru întreprinderea care foloseşte „piggy-back-ul" constă în faptul că dispune de o infrastructură comercială deosebită (canal de distribuţie, imagine, portofoliu de clienţi) fără a investi. Există, însă, un risc pentru asemenea societăţi: de a deveni cu timpul dependentă de întreprinderea piggy-back.

În sfârşit, exportul indirect se mai realizează şi cu ajutorul unei *întreprinderi locale specializate în importul unor tipuri de produse*, care poate fi un comisionar de vânzări sau de achiziţii care achiziţionează în contul unui importator-distribuitor, care cumpără produsele şi le revinde cu un anumit profit, sau un comisionar care are exclusivitatea vânzării produselor respective pe o anumită piaţă. Această soluţie – agent local - este foarte practicată, deoarece asigură intrarea efectivă într-o ţară, fiind simplă şi puţin costisitoare, cu condiţia selecţionării juste a partenerului.

În alegerea agentului local se recomandă respectarea anumitor reguli precum:[21]

- agentul să nu reprezinte foarte multe produse, existând riscul de dispersare a clienţilor, a imaginii;
- să se verifice dacă acesta cunoaşte bine canalele de distribuţie, principalele persoane de profesie din ţara respectivă, dacă este bine cunoscut, care este nivelul general al competenţelor (aptitudinea de a da satisfacţie clienţilor, de a livra la termen, de a gestiona eficient stocurile create etc.;

[21] M. Gervais, „*Stratégie de l'entreprise*", 5e édition, Economica, Paris, 2003, p. 216.

- să nu se acorde exclusivitatea pe o anumită zonă geografică decât dacă agentul are mărimea şi raza de acţiune necesare pentru a o acoperi;
- să se acorde o atenţie sporită relaţiilor pe care agentul le întreţine cu întreprinderile concurente. Faptul că acesta nu reprezintă produse concurente nu este suficient;
- să se prevadă o durată a controlului destul de scurtă, dar uşor înlocuibilă;
- să se urmărească atitudinea agentului faţă de produsele care i-au fost încredinţate pentru reprezentare, întrucât este posibil ca agentul să pună accentul pe produse care nu au caracter strategic pentru întreprindere;

Vânzarea produselor prin intermediari – întreprinderi de export – import – al căror sediu operaţional se află pe aceeaşi piaţă şi care, la rândul lor, le vinde în străinătate sau întreprinderea vinde produsele sale direct intermediarilor străini (importator sau întreprinderi de comerţ) are o serie de avantaje, dar şi dezavantaje:[22]

Pentru întreprinderea producătoare:

Avantaje:

- poate exploata cunoştinţele pieţei, intermediarului şi relaţiile pe care acesta le-a stabilit cu clienţii;
- nu este necesară crearea unei noi unităţi de vânzare;
- în general, intermediarul achită produsele atunci când intră în posesia lor;
- unii intermediari sunt specializaţi în anumite domenii.

Dezavantaje. Încredinţând vânzarea produselor sale altor entităţi, întreprinderea producătoare:

- nu are un contact direct cu clienţii;
- nu are nici un control privind modul cum intermediarul vinde produsele – la ce preţuri, ce servicii acordă etc.
- produce fără a şti ce vor cumpărătorii, care sunt exigenţele, preferinţele, aşteptările acestora. În general, intermediarul vrea să aibă relaţii cu mai mulţi furnizori diverşi, o parte au produsele

[22] G. Pellicelli, *op.cit.*, pp. 557-558; J. Hough, E. Neuland, N. Botha, *op.cit.*, pp. 320-322.

oferite de diferiţi furnizori pot fi în concurenţă unele cu altele, intermediarul putând astfel să pună accentul în vânzare pe acele produse care-i asigură o marjă de profit mai mare.

Exportul indirect se recomandă să fie folosit atunci când este vorba de bunuri de consum, de pieţe – de dimensiuni mici, de întreprinderi mici şi de întreprinderi care vor să-şi testeze capacitatea de pătrundere pe piaţă a unui produs pe o piaţă nouă fără a avea riscuri.

2. Investiţii industriale directe

Odată cu investiţiile industriale directe se trece de la exportul de produse la exportul de capitaluri.

Investiţiile industriale directe au două forme:[23] *în primul caz,* întreprinderea construieşte sau achiziţionează o întreprindere care produce într-o ţară străină. Întreprinderea respectivă fabrică produsul de bază al întreprinderii mamă şi îl vinde în ţara de primire sau în ţări vecine. *În al doilea caz* de investiţii directe în străinătate este vorba de achiziţionarea unei întreprinderi existente într-o ţară străină pe baza unui aranjament care-i permite acesteia să opereze independent de întreprinderea mamă. Aşa a procedat compania japoneză Sony când a hotărât să intre în afacerea „producţia de filme" în S.U.A., achiziţionând compania americană Columbia Pictures Industries.

Întreprinderile folosesc exportul din următoarele raţionamente:

- *Incidenţa protecţionismului.* Se consideră că măsurile protecţioniste (contingentările, drepturile vamale, barierele monetare etc.) determină întreprinderile exportatoare, private de debuşeuri sau supuse unor constrângeri sau să se implanteze în anumite ţări. Incidenta protecţionismului asupra opţiunilor strategice ale unei întreprinderi variază substanţial în funcţie de situaţie. De exemplu, drepturile vamale sau restricţiile la intrare sunt numai declanşatori; sunt necesare alte elemente pentru ca întreprinderea să ia decizia de a se implanta.[24]
- *Posibilitatea obţinerii avantajului de cost.*

---

[23] M. Gervais, „*Stratégie de l'entreprise*", 5e édition, Economica, Paris, 2003, pp. 226-230; M. Porter, *op.cit.*, pp. 156-159.

[24] A. Labourdette, „*Stratégie de l'entreprise. Une analyse micro-économique*", Montehrestier, Paris, 1989, p. 171.

În cazul când o întreprindere situată într-o țară X trebuie să răspundă unei cereri străine deosebit de mari pentru un anumit produs dintr-o țară Y se pune problema: în care din aceste două țări trebuie implantată unitatea productivă care urmează să satisfacă cererea respectivă? Dacă volumul de produse, calitatea cerută sunt insensibile la localizarea unității de producție, răspunsul depinde de compararea costurilor de producție: Cp_X şi Cp_Y. Sunt luate în considerare patru elemente de cost:

- Costurile de producție în cele două țări X şi Y - C_{px} şi C_{py}
- Costurile cu know-how-ul întreprinderii[25] care obligă întreprinderile concurente să inoveze, să cumpere licențe să perfecționeze organizarea, etc. pentru a putea să ofere clienților un produs care să le asigure acestora acelaşi nivel de satisfacție - C_k.
- Costul comercial suplimentar de export comparativ cu implementarea pe loc a investiției (cheltuieli de transport, ambalaj, de expediere, de asigurare şi publicitate mai ridicate) – C_{SC}:

  $C_{sc} = C_{sce} – C_{sci}$

  în care:

  C_{sce} – costuri comerciale la export

  C_{sci} – costuri comerciale în cazul implantării;
- Costul de control şi de coordonare suplimentar care antrenează multinaționalizarea firmei – C_h

  $$C_h = C_{he} - C_{hi}$$

  în care:

  C_{he} – costurile de control şi coordonare a operațiunilor în exterior

  C_{hi} – costurile operațiilor pe piața internă

Plecând de la ipoteza că nivelurile costurilor de producție ale produsului întreprinderii concurente sunt egale cu cele ale întreprinderii care trebuie să decidă unde va produce şi unde va exporta, regula este următoarea:

a. Întreprinderea investeşte în țara X şi exportă în țara Y, dacă sunt îndeplinite simultan condițiile:

$$C_{px} + C_{sc} < C_{py} + C_k$$

dacă:

$C_{sc} < C_k$

[25] S. Hirsch, „An International Trade and Investment Theory of the Firm", *Economics Papers Oxford*, vol. 28. no. 2, 1976.

adică:

Costurile de export < Costul comercial suplimentar de export comparativ cu implantarea în ţara Y

$$C_{px} + C_{sc} < C_{py} + C_h$$

Costul de export < Costul unei implantări

b. Investeşte în ţara Y şi exportă în ţara X, dacă simultan:

$$C_{py} + C_h < C_{py} + C_k$$

Costul unei implantări < Costul pe care întreprinderile concurente trebuie să-l suporte pentru a produce în ţara Y

$$C_{py} + C_h < C_{px} + C_k$$

Costul unei implantări pe loc < Costul la export

Perspectiva apropierii de pieţe. Uneori, obiceiurile de consum necesită o prezenţă locală, pentru a adapta produsele şi serviciile respective, ceea ce se poate realiza prin implantarea unei unităţi de producţie sau comerciale în străinătate.

- *Constrângeri climatice şi geopolitice.* Anumite produse naturale cer o anumită climă. Întreprinderile vor să fie sigure de calitatea produselor şi de aprovizionare şi de aceea preferă să investească în ţări care corespund unor cerinţe climatice, zăcămintele de petrol şi de minerale sunt exploatate la faţa locului, acolo unde se află, în loc să cumpere produsele la preţul pieţei, deci să depindă de piaţă. Ele preferă, în această situaţie, să investească în străinătate. Acesta este motivul pentru care, de exemplu, compania Michelin a devenit primul producător mondial de cauciuc natural.

- *Reacţia la ameninţările făcute întreprinderilor.* Implantarea în mai multe ţări a unor unităţi de producţie evită neplăcerile generate de dificultăţi sociale şi economice proprii unei ţări. Sindicatele, definite ca putere de influenţă, legislaţia socială, revendicările sociale nu sunt aceleaşi peste tot în lume. În timpul unei greve dintr-o ţară, contractele de furnizare pot fi onorate datorită implantării unor unităţi de producţie în alte ţări.

Constrângerile economice serioase, fiscalitatea mare, riscurile de naţionalizare, legile antitrust pot fi evitate dacă se implementează unităţi de producţie în mai multe ţări.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Structura oligopolă a pieţelor. Se consideră că există o legătură strânsă între împărţirea pieţelor naţionale, rezultat al practicilor de oligopol şi multinaţionalitate[26]. O piaţă cu o structură de oligopol are cote de piaţă relativ stabile, iar o întreprindere, care doreşte să-şi menţină ritmul de creştere, este împinsă rapid să se internaţionalizeze şi să se implanteze în mai multe ţări, împărţind piaţa mondială cu alte mari întreprinderi – stadiul de oligopol internaţional.

Această întreprindere se bucură de anumite avantaje, cu alte cuvinte:[27]

-ea poate să-şi specializeze unităţile de producţie şi să beneficieze deplin de economii de scară;
- ea are succes direct şi privilegiat pe piaţa internaţională de capital;
- ea poate elimina costurile de tranzacţie şi de reglare ca urmare a coordonării realizate în interiorul grupului;

Implantarea de filiale în străinătate corespunde unor strategii bine definite:

- „o substituire a exportului - acesta devenit insuficient, nerentabil, chiar imposibil (bariere vamale etc.) - cu scopul de a satisface piaţa unei pieţe terţe; în acest stadiu, întreprinderea, implantată efectiv în două sau mai multe ţări, poate fi considerată ca multinaţională";[28]
- o strategie mai ambiţioasă, care constă în abandonarea clivajului obişnuit: piaţă domestică/ piaţă străină şi să folosească diferenţele economice, fiscale şi sociale din spaţiul mondial.

Întreprinderea devine globală când avantajul concurenţial se obţine printr-o coordonare a ansamblului activităţilor la nivel mondial şi lumea este percepută ca o piaţă unică unde se încearcă, mai curând, să se satisfacă clienţii prin produse standardizate, de bună calitate şi la preţuri mai mici, sau devine întreprindere transnaţională, când se combină forţele de integrare globală cu cele de adaptabilitate la pieţele locale.

---

[26] J. S. Hymer, „La grande corporation multinationale", *Revue Économique,* nov. no. 6, 1978.

[27] M. Gervais, „*Stratégie de l'entreprise*", 5e édition, Economica, Paris, 2003, pp. 229-230.

[28] A. Martinet, „*Stratégie*", Vuibert, 1983, p. 213.

3. **Sistemele contractuale.** Atunci când legislația locală interzice sau prevede restricții investițiilor directe sau când oportunitățile de dezvoltare în străinătate sunt superioare capacității financiare a întreprinderii, aceasta poate face apel la sisteme contractuale, îndeosebi, când este vorba de sectoare cu tehnologie înaltă. La asemenea sisteme apelează întreprinderi care vor să fie prezente pe principalele piețe industrializate, orientare numită „strategie de implantare în «țările Triadei». Triada corespunde pieței compuse din SUA, Japonia şi Europa, o piață de peste 600 milioane de locuitori şi care absoarbe mai mult de 75% din producția mondială cu conținut tehnologic.

Implantarea în aceste trei spații geografice diferite se realizează prin intermediul sistemelor contractuale, acorduri de cooperare tehnică, schimburi de brevete, concesiuni de licențe, colaborări comerciale între parteneri, alianțe, participări minoritare, constituirea de joint- venture etc.

O întreprindere cu o temeinică şi largă activitate de cercetare şi dezvoltare şi care vizează o strategie mondială se confruntă, în această piață cu amenințări reale concurențiale, cu tehnologii noi care apar frecvent şi unde se impune o acțiune preventivă împotriva protecționismului.

Întreprinderile de acest tip trebuie să se autohtonizeze în acele zone ale triadei pentru a cunoaşte imediat interiorul şi, deci, pentru a valorifica oportunitățile sau pentru a contracara atacurile întreprinderilor concurente. Aşa s-a procedat, de exemplu, atunci când Tokio Electric Company a lansat pentru prima dată pe piață casele electronice de marcat şi a început să cucerească o parte din cota companiei NCR- National Cash Register - şi când filiala NCR din Japonia a trecut de la tehnologia electromecanică la cea electronică pentru a împiedica erodarea cotei de piață înainte ca poziția sa pe piața domestică să fie sever amenințată.[29]

În anul 1985, K. Ohmae publică lucrarea sa „Triad power, the comming shape of global competition" şi lansează cu această ocazie, conceptual, „lumea triadică", conform căruia lumea contemporană, din punct de vedere geografic, este compusă din trei mari zone (poli): Europa, SUA şi Japonia: a mondializa înseamnă a globaliza la nivelul celor trei zone ale triadei (figura 11.5).

[29] K. Ohmae, *„La Triade. Emergence d'une stratégie"*, 1985, p. 197.

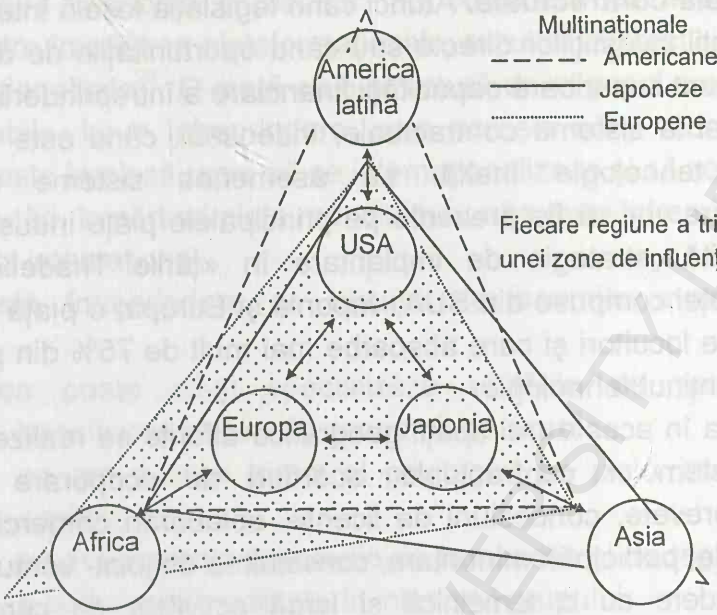


Figura 11.5. Lumea triadică[30]

Cele două idei fundamentale pe care se bazează modelul lui Ohmae sunt:

- cea mai mare parte dintre companiile importante ale omenirii trebuie să se implanteze solid ca „insider" în fiecare din polii Triadei.
- fiecărui pol îi corespunde o zonă omogenă de activitate care poate fi considerat un DSA interesant: Brazilia, Rusia, India, China, precum şi alte țări din Est care, dincolo de instabilitățile politice ale momentului, nu şi-au găsit drumul optim al evoluției lor.

11.5. Avantajele şi inconvenientele diferitelor modalităţi de internaţionalizare

Fiecare din cele trei modalități de internaționalizare are avantaje, dar şi inconveniente (tabelul 11.1).

[30] C. Sicard, *„Le manager stratège. Manuel pratique d'analise stratégique d'entreprise"*, Dunod, Paris, 1994, pp. 238-239.

BCU "SPIRU HARET" UNIVERSITY LIBRARY

Tabelul 11.1. Avantajele și inconvenientele modalităților de internaționalizare[31]

Exportul	
Avantaje	*Inconveniente*
• Nu este necesară prezența locală • Posibilitatea de a valorifica economiile de scară • Datorită internetului, întreprinderile mici lipsite de experiență pot accede la piețe internaționale	• Există obstacole în beneficierea de avantaje locale • Limitează oportunitățile de învățare • Poate crea o dependență față de intermediari • Întreprinderile sunt expuse la bariere comerciale și la taxe vamale • Implică costuri de transport • Poate limita posibilitatea de a răspunde rapid la cererile clienților.
Investiții directe	
• Controlul resurselor și competențelor • Facilitează integrarea și coordonarea activităților internaționale • Achizițiile permit o implantare rapidă • Implantările ex nihilo permit realizarea de echipamente moderne și pot primi sprijinul financiar al autorităților locale	• Angajamentul financiar generează un risc ridicat • Achizițiile pot ridica probleme de integrare și de coordonare • Implantările ex nihilo necesită timp și costurile lor sunt puțin previzibile
Sisteme contractuale	
a) alianțe, parteneriate	
• Împărțirea riscului cu un partener • Mutualizarea resurselor și competențelor • Pot fi cerute imperativ de guvernele locale?	• Dificultatea de a găsi cel mai bun partener și de a defini obligațiile contractuale • Riscul dificultăților relaționale cu partenerii, aliații • Riscul de a pierde avantajul concurențial prin transferul tehnologiei • Limitarea capacității de integrare și de coordonare a activităților internaționale
b) licențe	
• Generarea de cifră de afaceri prin control, Dificultatea de a găsi cel mai bun partener și de a defini obligațiile contractuale datorită vânzării drepturilor de producție sau de imagine • Riscul de a pierde avantajul concurențial printr-un • Limitează expunerea economică și financiarătransfer sălbatic de tehnologie • Limitarea capacității de integrare și coordonare a activităților internaționale	

[31] G. Johnson ș.a. *op cit.*, 2008, p. 377.

În figura 11.6 se prezintă comparativ principalele modalități de internaționalizare a întreprinderilor din punctul de vedere al nivelurilor de control al activității şi al gradului de risc.

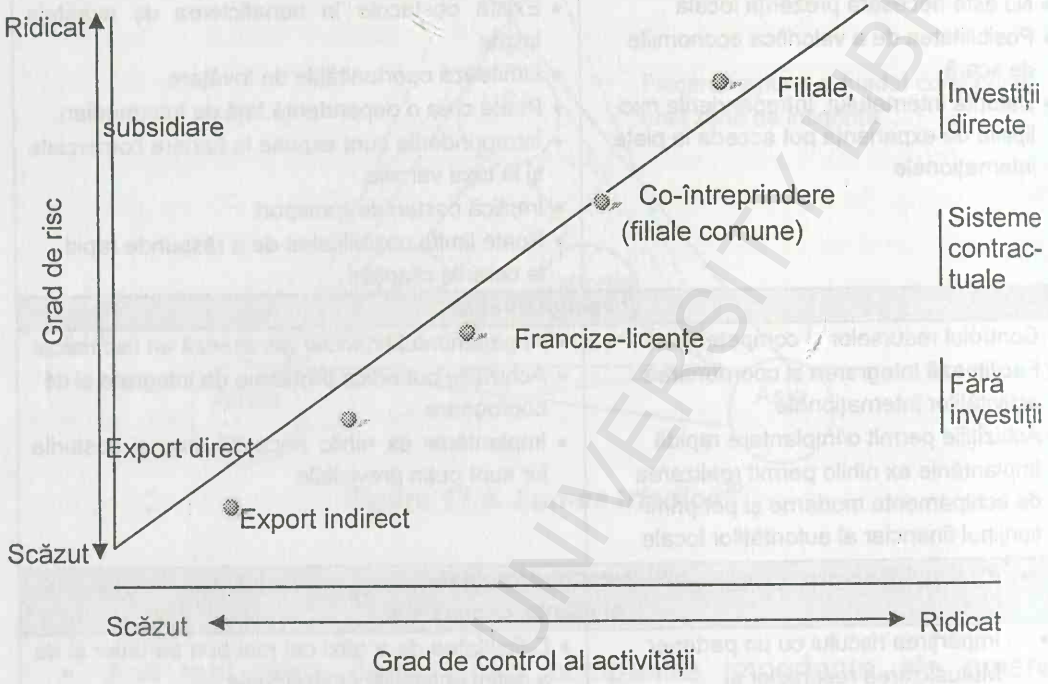


Figura 11.6. Relația dintre diferite modalități de internaţionalizare, gradul de risc şi nivelul de control al activității[32]

Dacă opțiunea vizează trei modalități de creştere a filialei, alianțe şi achiziții, atunci se pot folosi o serie de criterii.

Pentru o întreprindere angajată într-o acțiune de extindere, indiferent de modalitate, alianța nu este decât o opțiune printre alte multe modalități de creştere.

Mai precis, întreprinderea trebuie să aleagă între o filială, o achiziție sau o alianță. Aceste modalități de extindere se deosebesc potrivit originii resurselor utilizate pentru realizarea acțiunii de extindere, care pot fi, fie ale întreprinderii (crearea de filiale - este vorba de creşterea internă sau

[32] Întocmit după, H. Chee, R. Harris, „*Global Marketing Strategy*", London: Financial Times/ Pitman Publishing, 1998, p. 292; J. Hough, E. Neuland, N. Bothma, „*Global Business, Environments and Strategy*", 2nd Ed., Oxford University Press, 2004, p. 325; G. Pellicelli, *op.cit.*, p. 557.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

organică), fie ale unei alte întreprinderi (achiziţie – este vorba de creşterea externă), fie aduse, în acelaşi timp, de întreprindere şi partenera sa alianţă -este vorba de creşterea hibridă.

Alegerea modului de creştere se face luând în considerare anumite criterii (figura 11.7)[33].

	Achiziţii	Alianţe	Filială
Timpul	Acces imediat	Acces imediat	Acces întârziat
Costuri de tranzacţie	Mari	Partajate	Mici
Investiţiile	Mari	Partajat	Ridicat
Protecţia resurselor	Puternică	Slabe	Puternică
Controlul	Strâns	Partajat	Strâns
Reversibilitatea	Dificilă	Uşoară	Dificilă

Figura 11.7. Criterii de alegere a diferitelor modalităţi de creştere[34]

Timpul. Timpul este primul criteriu la alegere şi are în vedere nevoia de a accesa rapid la o nouă piaţă sau la o nouă profesie a întreprinderii. Acest timp cuprinde timpul necesar dezvoltării resurselor operaţionale (în deosebi, cele tehnologice, umane şi comerciale), care permite întreprinderii să demareze activitatea în noua piaţă sau în noua profesie. Criteriul „timp" este foarte important pentru întreprinderea care vrea, fie să obţină o poziţie concurenţială dominantă, fiind prima care exploatează o oportunitate, fie să ajungă din urmă întreprinderile concurente aflate deja pe piaţă.

Cel mai rapid acces la aceste resurse îl au achiziţiile şi alianţele. În ceea ce priveşte filialele, acestea necesită un timp mai mare, pentru

[33] F. Brulhart ş.a., *op.cit.*, pp. 125-127.

[34] P.-X. Meschi, „Les coentreprises", in F. Le Roy, S. Yami, *„Management stratégique de la concurrence"*, Dunod, Paris, 2009, p. 113.

motivul că ele trebuie să dezvolte singure resursele operaționale necesare demarajului activității în noua piață sau în noua profesie.

Cu alte cuvinte criteriul „timp" favorizează achiziția sau alianța în opțiunile de alegere.

Costurile de tranzacții. Este vorba de cheltuielile ocazionate de găsirea unei întreprinderi partenere (în cazul unei alianțe) sau a unei întreprindere țintă (în cazul unei achiziții), de evaluarea şi negociere a contractelor respective. Achiziția este modalitatea de creştere care generează cele mai mari costuri de tranzacție pentru întreprindere. Ele sunt mai mari decât costurile de tranzacție induse de alianță, deoarece acestea sunt partajate de către întreprinderile aliate. În cazul filialei, aceste costuri de tranzacții sunt egale cu zero, deoarece întreprinderea nu are nevoia să găsească o întreprindere aliată sau o întreprindere țintă.

Cu alte cuvinte criteriul „cost de tranzacție" favorizează opțiunea filialei.

Investiția. Este vorba de capitalurile necesare finanțării unui mod de creştere. Cele mai mari investiții sunt asociate cu achizițiile şi cu filialele, deoarece acestea sunt suportate integral de către întreprindere. Alianța necesită un volum de investiții mai puțin important, acestea fiind partajate între întreprinderile aliate. Cu alte cuvinte, criteriul „investiții" favorizează opțiunea alianță.

Protecția resurselor. Protecția resurselor este o provocare importantă pentru numeroase întreprinderi care vor să investească pe piețe străine. Aceste întreprinderi vor să transfere mărcile lor, know-how-urile, tehnologiile lor asigurându-se, însă, că aceste resurse vor fi protejate de riscuri de imitare şi de însuşire de către întreprindere locală. Este vorba de protecția proprietății intelectuale. Internalizând complect transferul de resurse de la întreprinderea mamă către filialele sale în străinătate, achiziția şi filiala oferă o anumită protecție întreprinderii investitoare, ceea ce nu este cazul alianțelor care induc riscurile de învățare şi de însuşire ale surselor din partea întreprinderii aliată.

Cu alte cuvinte criteriul „protecția resurselor" favorizează opțiunea achiziție sau filială gestionată de întreprindere.

Controlul. Controlul este o problemă care se pune întreprinderilor care vor să exercite o influență puternică privind deciziile luate de filiale. Acele decizii sunt situate atât la nivel operațional cât şi la cel strategic. Acesta mai

poate fi de natură financiară (este vorba de reporting financiar al filialei) care permite întreprinderii mamă să vegheze în ceea ce priveşte corecta repartizare a beneficiilor între filialele sale. Alianţele şi filialele proprietate oferă acestora posibilitatea să exercite un control strâns a operaţiilor şi deciziilor. În schimb, întreprinderile membre ale unei alianţe nu pot exercita decât un control parţial asupra acesteia, deciziile fiind luate colegial.

Cu alte cuvinte, criteriul „control" favorizează opţiunea „achiziţie" sau „filială" proprietate.

Reversibilitatea. Se referă la gradul de flexibilitate pe care îl oferă fiecare mod de creştere în ceea ce priveşte dezaganjarea unei pieţe sau a unei profesii a întreprinderii şi este invers proporţională cu costurile de ieşire legate de fiecare mod de creştere. Din acest punct de vedere, alianţa este mai flexibilă decât achiziţia sau filiala manageriată ca proprietate, deoarece disoluţia sa este uşoară, îndeosebi în cazuri acordurilor noncapitaliste.

Cu alte cuvinte, criteriul „reversibilitate" favorizează opţiunea „alianţă".

Plecând de la aceste criterii este dificil de a spune, în concluzie, că alianţa este mai presus decât alte modalităţi de creştere. În realitate, fiecare mod de creştere are atuurile şi inconvenientele sale. Totul depinde importanţa pe care întreprinderea angajată într-o acţiune de expansiune, de extindere o acordă unuia sau altuia dintre criteriile de alegere. Ponderarea criteriilor de alegere este specifică fiecărei întreprinderi şi reflectă cultura sa organizaţională, strategia sa, istoria sa. „Noi am realizat numeroase achiziţii timp de 5 ani, în India, în Turcia şi în Brazilia. Aceasta corespunde unei tradiţii la Legrand care a realizat aproape 130 de achiziţii timp de 30 de ani"[35] spunea, Gilles Schnepp, preşedintele companiei producătoare de echipamente electrice Legrand, prezentând politica întreprinderii în ceea ce priveşte modul de creştere pe pieţele internaţionale.

[35] Investir *Journal de finances*, no 1936, 12 février 2011, p. 42.

11.6. Eficacitatea globală şi adaptarea locală - elemente de bază în formularea strategiilor internaţionale

Strategia internațională poate fi definită ca alegere de orientare a întreprinderilor, pe termen mediu sau lung, în vederea obținerii unei poziții competitive la o scară ce depăşeşte cadrul național.

De fapt, strategia de internaționalizare decurge din procesul de analiză a mediului înconjurător lărgit, întreprinderea trebuind mai întâi să releve structura pieței sau a sectorului din țara țintă. Aceasta se realizează prin identificarea segmentelor strategice, a factorilor cheie de succes, a sistemelor şi a forțelor concurențiale din piața respectivă. În această fază, obiectivul este să se stabilească dacă piața, sectorul din piața țintă privilegiază eficacitatea global, când produsele sunt standardizate şi când există un raport bun calitate/ preț sau, dimpotrivă, încurajează produse mai diferențiate, cu caracteristici distinctive, precum, imaginea de marcă, o gamă largă de produse, de servicii asociate şi/sau o tehnologie unică.

Apoi, identificarea caracteristicilor generale ale pieței, sectorului trebuie să fie completată cu o analiză a specificităților locale: are cultura țării o țintă, o influență puternică asupra modalităților şi obiceiurilor de cumpărare şi de consum?

Se ştie că o influență culturală puternică înseamnă că aşteptările consumatorilor locali sunt puternic specifice. Dimpotrivă, dacă această influență este slabă, atunci aşteptările consumatorilor locali se deosebesc mai puțin de aşteptările consumatorilor din alte zone geografice.

Aceste două niveluri de analiză a mediului înconjurător al țărilor sau zonelor geografice țintă corespund celor două elemente cheie, pe baza cărora se stabileşte o strategie de internaționalizare-: eficacitatea globală şi adaptarea locală.

Eficacitatea globală se referă la necesitatea întreprinderii de a produce efecte de scară la nivelul pieţelor internaționale. Aceasta înseamnă industrializarea şi/sau comercializarea, în diferite țări, de produse supuse unei puternice concurențe în ceea ce priveşte prețul de vânzare şi costul de producție. Eficacitatea globală se măsoară prin

raportul dintre valoarea produselor vândute în străinătate şi valoarea totală a produselor vândute de întreprinderea respectivă. Cu cât acest indicator are o valoare mai mare (%), cu cât sunt mai mari economiile de scară obţinute la nivel internaţional, cu atât este mai mare nivelul de eficacitate globală.

Adaptarea locală se referă la necesitatea ca întreprinderea să propună produse care corespund aşteptărilor consumatorilor locali, lucru posibil prin crearea unei mărci, a unui ambalaj, a unor servicii asociate, chiar de noi produse specifice ţării ţintă. Adaptarea locală se măsoară prin diversitatea produselor vândute în străinătate, evaluând numărul de produse, mărcile create specific pentru fiecare ţară sau zonă geografică ţintă. Cu cât este mai mare această diversitate în portofoliul de produse şi mărci al întreprinderii, cu atât este mai ridicat nivelul de adaptare locală. Pe baza nivelurilor acestor două elemente - eficacitatea globală şi adaptarea globală – s-a propus prima clasificare a strategiilor de internaţionalizare: strategii de export, strategii multinaţionale sau domestice, strategii transnaţionale şi strategii globale (figura 11.8).

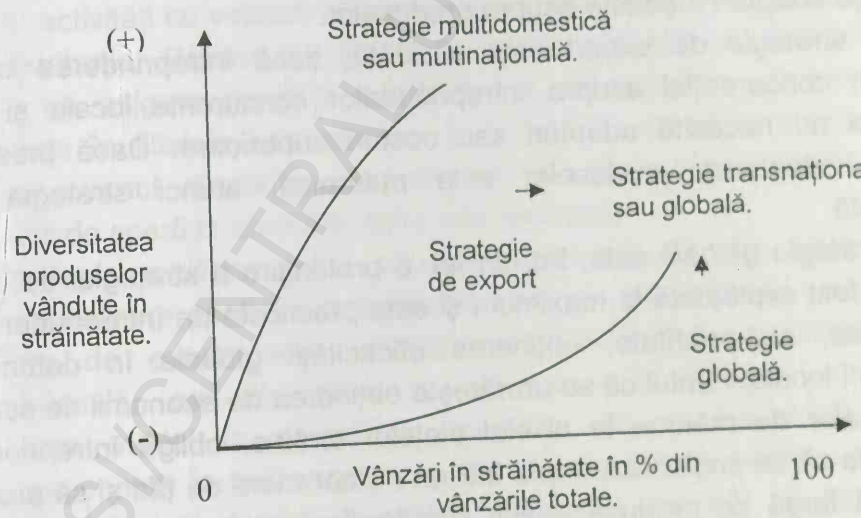


Figura 11.8. Strategii de internaţionalizare[36]

[36] J. M. Stropford, L. T. Wells, *„Managing the multinationl enterprise"*, Basic Books, 1972, p. 86.

BCUIAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Aceste strategii sunt concepute într-o optică de adaptare la mediul înconjurător din țările sau zonele geografice țintă[37].

Strategia de export: se bazează, în principal, pe exporturi,nivelurile de eficacitate globală şi de adaptare locală fiind reduse. Întreprinderea se lansează pe câteva piețe străine şi propune produse cvasi identice cu produsele comercializate pe piețele locale. Piețele străine vizate, sunt adesea, geografic şi cultural, apropiate de țara de origine a întreprinderilor care folosesc această formă de internaționalizare. Modalitățile de intrare sunt puțin capitaliste şi sunt axate, în principal, pe operații de vânzare şi de distribuție, precum operații de export, birouri de reprezentare comercială, acorduri de distribuție cu întreprinderile locale.

În strategia de export, întreprinderea exportatoare nu are ca obiectiv obținerea eficacității globale şi a adaptării. Această întreprindere îşi păstrează controlul asupra principalelor activități exercitate pe piețele străine, transferă, în afara granițelor sale, produse şi capacități (de marketing, de exemplu), care nu sunt prezente pe piețele pe care aceasta vrea să intre. Dacă noua piață are dimensiuni mari, întreprinderea care se internaționalizează poate să opteze pentru transferarea fabricației, operând adaptări modeste asupra produselor.

O strategie de export este eficientă, dacă întreprinderea are un avantaj concurențial asupra întreprinderilor concurente locale şi dacă cererea nu necesită adaptări sau costuri superioare. Dacă presiunea pentru adaptarea produselor este puternică, atunci strategia este perdantă.

Strategia globală este, într-un fel, o prelungire a strategiei de export care a fost exploatată la maximum şi este practicată de întreprinderi care urmăresc, cu prioritate, obținerea eficacității globale în detrimentul adaptării locale. Faptul că se urmăreşte obținerea de economii de scară şi a efectelor de mărime la nivelul piețelor străine, obligă întreprinderile implicate să se implanteze rapid într-un număr mare de țări şi să propună o gamă largă de produse relativ standardizate şi puțin adaptate local. Aceste întreprinderi creează filiale, care sunt manageriate în colaborare cu întreprinderile locale, şi filiale proprii pentru a distribui mărci mondiale sau pentru a asambla produse.

[37] Strategor, *op.cit.*, 2005, pp. 242-244.

Într-o strategie globală întreprinderea se focalizează pe profesia sa de bază şi pe competențele sale distinctive, pe dezvoltare internațională urmărind să devină un lider mondial pe un anumit număr de segmente strategice.

Strategia globală nu înseamnă obligativitatea suprimării oricărui element de răspuns la specificitățile locale referitoare la produs, la rețeaua de distribuție, la marcă sau la service dacă aceasta contribuie la creşterea avantajului concurențial mondial pe segment. Gustul cafelei Nestlé diferă de la o țară la alta. În China, pe piața apei de masă, corporația franceză vinde produsul său sub marca Evian pentru păturile sociale avute şi sub marca Wahaha pentru restul consumatorilor.[38] Situația este efectul adoptării întreprinderii la gusturile locale şi la obiceiurile consumatorilor.

În cazul unei strategii globale dusă la maximum, o standardizare înaltă a produselor poate pune probleme de respingere a acestora de către clienții din diferite piețe străine. De asemenea, un astfel de tip de standardizare poate genera presiuni, mai mult sau mai puțin puternice din partea guvernelor locale asupra întreprinderilor străine globale pentru ca acestea să-şi adapteze mai mult produsele lor şi să transfere în țările de primire, activități cu valoare adăugată mai mare, decât cele de asamblare sau distribuție. Pentru un anumit prag de globalizare, întreprinderile trebuie să asigure investiții adiționale şi să transfere competențe şi cunoştințe în filialele sale străine. În acest fel, aceste întreprinderi îşi măresc volumul vânzărilor internaționale şi continuă să beneficieze de economii de scară la nivelul piețelor internaționale.

Strategia multidomestică sau multinațională. O altă strategie de internaționalizare pentru întreprinderile care au exploatat la maximum o strategie de export este strategia multidomestică, multilocală sau multinațională, ca alternativă la strategia globală care urmăreşte adaptarea ofertei la aşteptările specifice ale consumatorilor locali. Strategia constă în țintirea câtorva țări în care întreprinderile vor să se implanteze lent şi durabil. Investițiile inițiale şi costurile de funcționare induse de aceste implementări sunt mari, deoarece întreprinderile cercetează, proiectează, produc şi distribuie local produse specifice, a căror marcă este promovată la scară regională, uneori chiar locală. Pentru

[38] Strategor, *op. cit.*, 2005, p. 244.

întreprinderile care practică o strategie multidomestică, obiectivul ultim este de a fi percepute de către clienții lor ca entități locale care-şi desfăşoară activitatea independent unele cu altele.

Strategia transnațională, urmăreşte favorizarea, în acelaşi timp,a celor două elemente ale strategiilor de internaționalizare – eficacitatea globală şi adaptarea locală - şi este practicată de întreprinderi care au atins limitele strategiilor globale şi multinaționale. În cazul unei strategii transnaționale dusă la maximum, multiplicarea implantărilor care favorizează o adaptare locală este foarte costisitoare şi ridică probleme de coordonare şi de articulare a portofoliilor de produse şi de mărci care devin foarte complexe. Peste un anumit prag de multinaționalitate, întreprinderea trebuie să angajeze acțiuni de raționalizare a portofoliului său de produse şi de restructurare a filialelor sale din străinătate, prin aceasta urmărindu-se reducerea costurilor şi obținerea unor profituri din economiile de scară la nivelul piețelor internaționale.

11.7. Avantajul concurențial național. Diamantul lui Porter

11.7.1. Avantajul comparativ şi avantajul concurențial

Ca orice strategie, internaționalizarea se bazează pe un avantaj concurențial durabil. Acest avantaj trebuie să fie semnificativ, deoarece întreprinderile nou venite pătrund, de regulă, pe o piață străină cu o serie de dezavantaje comparativ cu întreprinderile concurente locale: o mai bună cunoaştere a pieței, crearea de relații cu clienții locali, adaptarea lanțului de valoare etc.

Insuccesul companiei Wal–Mart în Europa ilustrează această situație: dacă „uriaşul" distribuției americane a cunoscut un succes deosebit într-un anumit număr de țări asiatice unde piețele sunt puțin dezvoltate, compania a fost constrânsă să se retragă din Germania, în anul 2006 după un deceniu de eşecuri umilitoare în fața întreprinderilor locale, mai bine

plasate. Comparativ cu întreprinderile germane, compania Wal – Mart nu dispunea de avantaj concurențial decisiv[39].

Mult timp, teoria economică a schimburilor internaționale dintre țări s-a bazat pe conceptul de avantaj comparativ, concept care a fost pus la îndoială de unii economişti. Avantajul comparativ a fost fundamentat pe principiul că factorii de producție nu pot fi transferați de la o țară la alta şi că, deci, aceştia nu sunt în măsură să acționeze asupra fluxului schimburilor internaționale, care, pe baza faptului că situația s-a schimbat –tehnologiile, capitalurile şi persoanele pot fi transferate, şi odată cu acestea avantajele concurențiale. Pentru acest motiv se susține coavantajele concurențiale sunt acelea care determină superioritatea şi bogăția unei națiuni.

Pentru a explica dezvoltarea schimburilor internaționale, A. Smith[40] propunând teoria avantajelor absolute, a încercat să explice procesul prin care piețele şi producția operează în societate şi a ajuns la concluzia că starea reală a unei națiuni constă în calitatea vieții cetățenilor acesteia.

Contribuțiile sale de seamă se referă la avantajul absolut şi la diviziunea muncii. În anul 1776, nasturii şi acele cu gămălie erau părți componente în îmbrăcăminte, iar producerea acestor ace era un lucru foarte important, la timpul respectiv. Analizând modul cum zece muncitori executau operațiile din producerea acelor ace, A. Smith a stabilit că unii dintre aceştia produceau 20 ace/zi, iar producția totală zilnică nu depăşea 200 de ace. Dacă s-ar fi restructurat procesul de producție pentru ca fiecare muncitor să execute numai o operație (decuparea, ascuțirea etc.), deci să se specializeze, producția zilnică ar fi mai mult de 48.000 de ace / zi.

A. Smith a extins diviziunea muncii din procesul de producție la țări. Plecând de la constatarea că unele țări sunt în măsură să producă unele bunuri mai eficient decât alte țări[41], A. Smith a susținut că aceste țări sunt destinate să se specializeze în producțiile de care dispun[42]– comparativ cu cererea internă – pentru a plăti importurile produselor pe care acestea nu le pot produce sau le-ar produce mai puțin eficient.

---

[39] G. Johnson, ş.a., 2008, *op.cit.*

[40] A. Smith, *The Wealth of Nations*, 1776.

[41] R. Czinkota, I. A. Ronkainen, M. H. Moffet, E. O. Moynyhan, *„Global Business"*, 2nd edition, Harcourt Brace, N-Y, 1998, p. 29.

[42] Idem.

D. Ricardo[43] a dezvoltat ideile lui A. Smith, propunând teoria costurilor comparative, potrivit căreia o țară, care poate să producă tot de ce are nevoie, ar obține profit din schimburile internaționale dacă s-ar specializa în produse pe care poate să le producă mai eficient decât alte țări. Mai precis avantajul comparativ este acel avantaj care rezultă din posibilitatea de a produce produse şi componente cu costuri mai mici sau de o calitate superioară sau de a obține materii prime cu economii mai mari în anumite zone geografice datorită avantajelor la nivelul costurilor forței de muncă, tehnologiei sau al disponibilității resurselor naturale.

Mai precis o țară specializată în producția unor produse, aceste produse produce mai eficient şi cumpără produse pe care le-ar produce mai puțin eficient decât alte țări. Acest mesaj derivă din teoria că producția potențială a lumii este mai mare în condițiile comerțului nerestrictiv, liber, decât ale comerțului restrictiv. Teoria lui D. Ricardo sugerează că, consumatorii din toate țările pot să consume mai mult dacă nu există restricții în comerț. Acest lucru are loc chiar în țări care nu au avantaj absolut în producția unui produs. Teoria lui D. Ricardo este un motiv rațional de a încuraja comerțul liber dintre națiuni[44].

Modificarea teoriei costurilor comparative – avantajelor comparative-în teoria avantajelor concurențiale se datorează lucrărilor economistului suedez A. Hecksher şi ale lui B. Ohlin care au formulat teoria înzestrării cu factori de producție. Potrivit teoriei o țară exportă produse la fabricarea cărora foloseşte intensiv factori de producție relativ excedentari şi importă produse la fabricarea cărora se folosesc intensiv factori de producție relativ deficitari. Teoria comerțului a acestora extinde avantajul comparativ introducând conceptul de „factori de producție" şi disponibilitatea acestora într-o anumită țară, factori care pot fi din abundență sau deficitari.

Expresia matematică a acestei teorii aparține economiştilor americani P. Samuelson şi V. Stoleru. V. Leontief, laureat al Premiului Nobel, a dezvoltat teoria avantajelor comparative. Concluziile sale denumite „paradoxul Leontief", opuse teoriei lui Hecksher- Ohlin, constau în aceea că, în pofida surplusului de capital, SUA trebuia să fie o țară exportatoare de bunuri consumatoare intensiv de capital. Însă, datele au arătat că în

---

[43] D. Ricardo, „*Principles of Political Economy*", 1817.

[44] C. W. L. Hill, „International Business: Competing in the Global Mark-place", 4thed. McGraw Hill, 2003, p. 8

export predominau produse mari consumatoare de muncă vie[45], că exporturile erau mai puțin intensive de capital decât importurile.

Noile tendințe în dezvoltarea economiei pe plan mondial și a exportului, în deosebi, în perioada 1950-1980, au impus revizuirea unor concepții, considerate ortodoxe. Cele mai substanțiale cercetări, în anii 1960-1990, aparțin lui R. Vernon și lui M. Porter.

R. Vernon a propus la mijlocul anilor 1960 teoria ciclului de viață al produsului care constă în:[46]

- începând cu secolul 20, cea mai mare parte a produselor noi din lume a fost produsă și vândută în S.U.A.;
- mărimea și situația pieței din S.U.A. a fost stabilită de producători care stimulau dezvoltarea de noi produse;
- când cererea pentru produse noi a început să crească, în S.U.A., în alte țări a fost limitată la grupurile de întreprinderi cu venituri mari;
- când cererea a crescut în alte țări dezvoltate, a devenit posibil ca întreprinderile din S.U.A. să producă în aceste țări;
- când pe piața din S.U.A. și din alte țări avansate produsul a ajuns în faza maturității și prețurile au devenit competitorul cel mai important, întreprinderile producătoare au putut să înceapă să exporte în S.U.A.;
- țările în curs de dezvoltare au început să devină, între timp, mai competitoare din punctul de vedere al prețurilor și au început să producă pentru alte țări avansate și pentru S.U.A.;
- S.U.A. a trecut de la situația de a fi exportator de produse la cea de importator.

Aceste evoluții sunt prezentate în figura 11.9.[47]

---

[45] W. Leontief, „Domeski production and foreign trade: the American capital position re-examined", *Proceedings of the American Philosophical Society*, vol. 97, 1953, p. 331.

[46] R. Vernon, „International investments and International trade in the product cycle", *Quarterly Journal of Economics*, 1966, p. 109.

[47] Ibidem, p. 199.

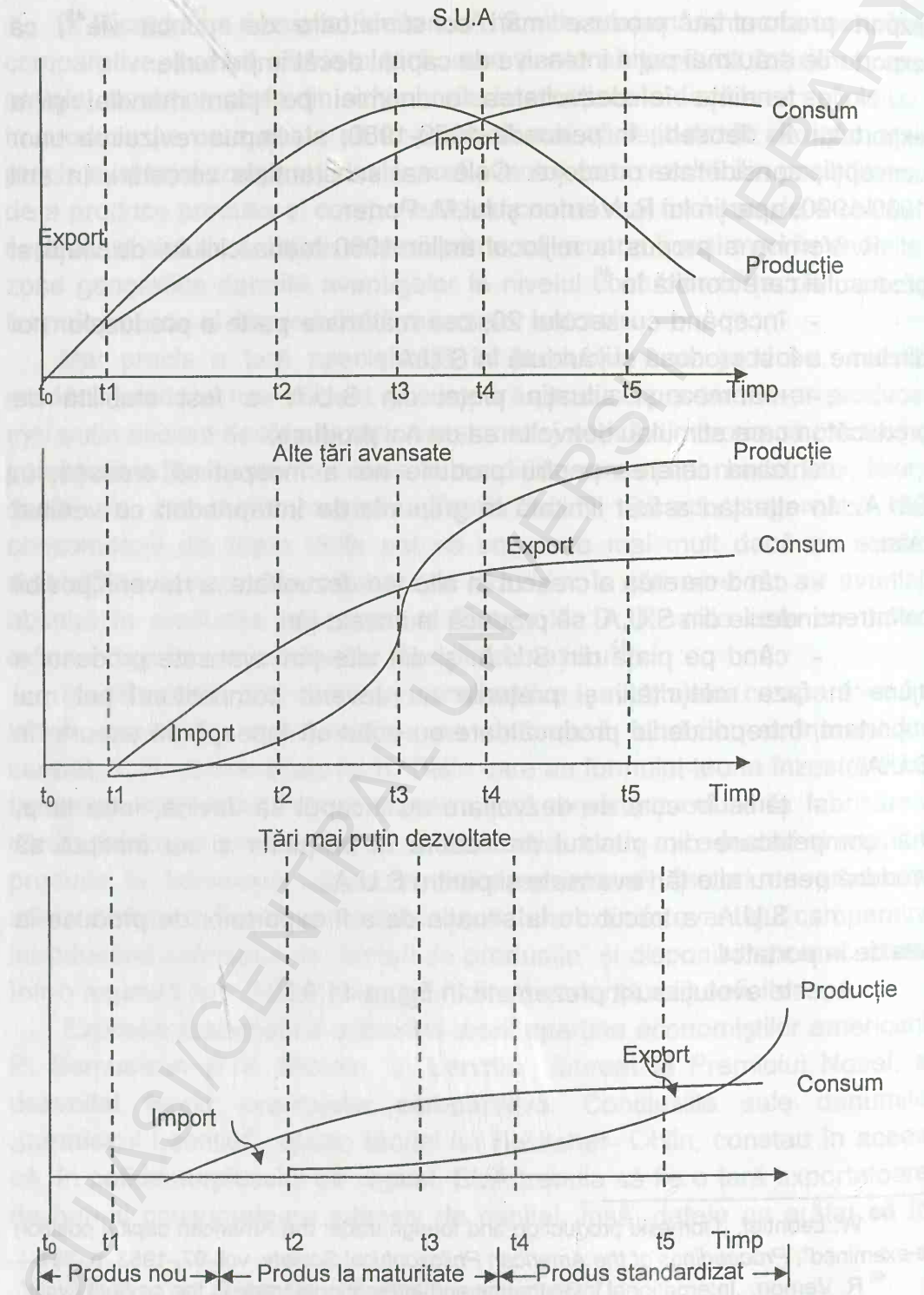


Figura 11.9. Relația producție–consum, export–import şi ciclul de viață al produsului

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

În figura 11.11. se prezintă evoluția gândirii privind schimburile internaționale.

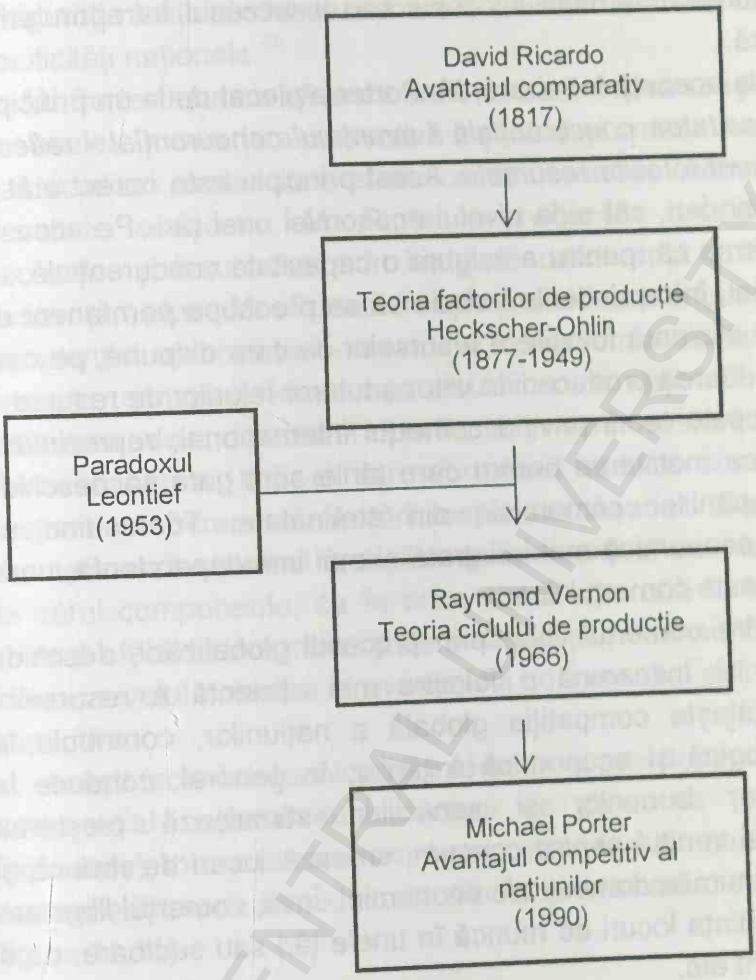


Figura 11.10. Evoluția gândirii privind schimburile internaționale

M. Porter a analizat amănunțit diferitele abordării în încercarea de a evidenția cauzele capacității de concurență a diferitelor întreprinderi şi a economiei naționale a unei țări. El a ajuns la concluzia că avantajul concurențial al unei întreprinderi, atât în interiorul țării, cât şi pe plan mondial, depinde în mare măsură, de factorii care s-au format în țara de locație a întreprinderii. Analizând aceşti factori, precum existența forței de muncă, abundența de resurse naționale, politica protecționistă a

BCU "Ion Creangă" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

guvernului față de întreprinderile naționale, deosebirile în practica managementului, M. Porter a ajuns la concluzia că niciunul din aceşti factori, luați izolat, nu permite să se răspundă destul de convingător la întrebarea: ce anume determină succesul sau insuccesul întreprinderilor în lupta concurentă.

Răspunzând la această întrebare, M. Porter a plecat de la un principiu fundamental: *capacitatea concurențială / avantajul concurențial - reflectă cât de productiv sunt folosite resursele.* Acest principiu este corect atât la nivelul unei întreprinderi, cât şi la nivelul economiei unei țări. Pe această bază, se poate afirma că, pentru a asigura o capacitate concurențială, un avantaj concurențial, întreprinderile trebuie să se preocupe permanent de cea mai deplină şi eficientă folosire a resurselor de care dispune, pe care le dobândeşte în vederea producerii în viitor a tuturor felurilor de resurse.

Fiecare din aceste teorii privind comerțul internațional, reprezintă o încercare de explica motivarea pentru care țările sunt gata să deschidă granițele lor companiilor comerciale din străinătate. Toate tind să proiecteze o lume economică mai integrată şi mai interdependentă, unde conceptul de bază este comerțul liber.

Deplasarea către comerțul liber, prin procesul globalizării, deschide porțile către piețe şi înseamnă o folosire mai eficientă a resurselor naționale, îmbunătățeşte competiția globală a națiunilor, contribuie la dezvoltarea tehnologică şi economică a țărilor, în general, conduce la reducerea prețurilor bunurilor şi serviciilor, stimulează creşterea economică, măreşte venitul pentru consum, creează locuri de muncă şi reduce şomajul în anumite domenii ale economiei. Însă, comerțul liber are potențialul de a desființa locuri de muncă în unele țări sau sectoare, de a polua mediul ambiant etc.

M. Porter a folosit noțiunea de avantaj concurențial şi nu pe cea de avantaj comparativ, considerând că primul este mai util pentru a explica schimbul internațional şi fluxurile acestuia.

Aşa cum s-a arătat, avantajul concurențial al întreprinderii nu este o calitate imanentă, deoarece întreprinderea funcționează în sistemul macro şi micromediului format în cadrul unei anumite țări.

În strânsă legătură cu aceasta trebuie explicat de ce mediul înconjurător creat într-o țară este mai favorabil apariției şi susținerii avantajului concurențial al întreprinderii din țara respectivă.

Localizarea activităților este o sursă majoră de avantaj concurențial și una din caracteristicile distinctive ale internaționalizării comparativ cu alte strategii de diversificare. „O organizație poate să îmbunătățească configurația lanțului său de valoare și dincolo de filiera sa, bazându-se pe specificități naționale.[48]

M. Porter spunea că sectoarele în care o țară reușește cel mai bine sunt acelea în care țara respectivă a știut să-și creeze mari specificități. Pe baza analizei multor date statistice din sectoare industriale din opt țări dezvoltate economic, M. Porter a evidențiat cauzele principale ale succeselor și insuccesselor în lupta de concurență a întreprinderilor din aceste țări. Lui M. Porter îi aparține ideea originală a avantajului concurențial al unei țări - avantajul concurențial național. Baza acestei concepții, constituie ideea așa zisului „romb național", cunoscut și sub denumirea de ,,diamantul lui Porter", care evidențiază patru factori (determinanți) ai țării și care formează mediul concurențial, în care funcționează întreprinderile țării respective. Așadar, „Diamantul lui Porter" caracterizează sistemul factorilor determinanți ai avantajului concurențial, ale cărui componente, ca în orice sistem, se află în legătură reciprocă, creează efect de integritate și de emergență, în sensul că accelerează sau slăbesc nivelul potențial al avantajului concurențial al întreprinderii, al țării respective.

Aceşti factori determinanți, interactivi și interdependenți, ai avantajului concurențial național sunt: factorii de producție (calitatea resurselor disponibile), intensitatea cererii locale, stimularea mutuală între sectoare și strategiile întreprinderilor, structurile lor și rivalitatea, concurența dintre ele (figura 11.11).

[48] B. Kogut, „Designing global strategies: comparative and competitive value added chains", *Sloan Management Review*, vol. 27, 1985, p. 15.

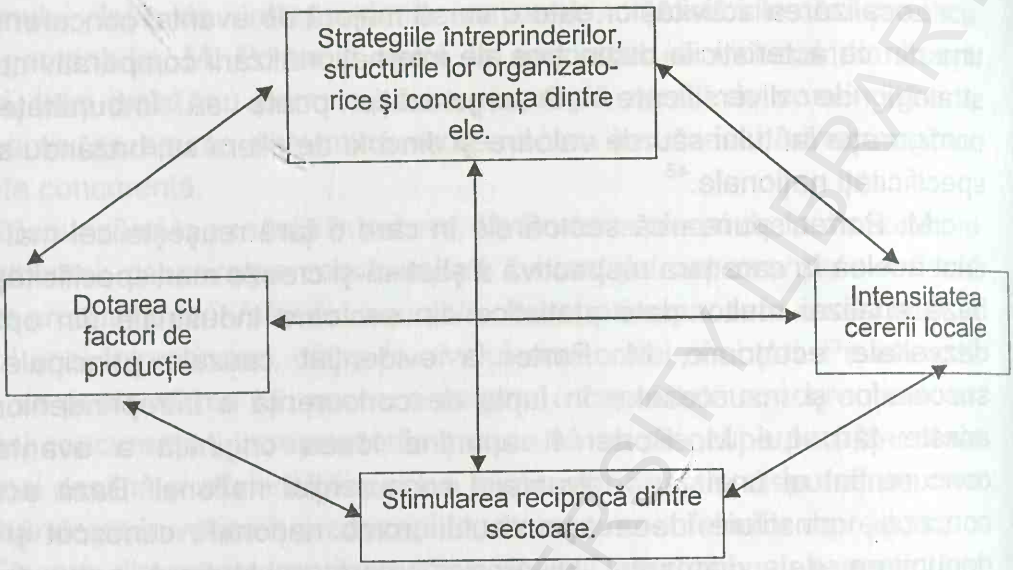


Figura 11.11.Factorii care creează avantajul concurențial al unei țări[49]

11.7.1.1. Factorii de producție

Fiecare țară dispune de condiții specifice de care profită întreprinderile locale care se internaționalizează un capital de factori de producție –materii prime, resurse umane, de know-how, financiare, infrastructură –mai mult sau mai puțin substanțiale. Ceea ce contează pentru a obține un avantaj concurențial durabil este mai puțin nivelul cantitativ al acestor resurse, cât aptitudinea de a le pune în valoare, a le operaționaliza productiv şi a le face complexe şi specializate îmbunătățindu-le calitatea. Într-o anumită țară pot exista condiții specifice care favorizează această aptitudine.

Aşadar, caracteristicile factorilor de producție ai unei țări pot oferi poziții foarte avantajoase în competiția dintre țări. Cu alte cuvinte, unele țări sau regiuni pot beneficia de avantaje concurențiale specifice dificil de imitat, pe baza caracteristicilor factorilor de producție se pot obține poziții foarte avantajoase şi în competiția dintre ele. De exemplu, este cazul multilingvismului elveților care le oferă un avantaj semnificativ în

[49] M. E. Porter, „Competitive Advantage of Nations", *Harvard Business Review*", March-April 1990; M. E. Porter, „The Comparative Advantage of Nations", Free Pres, N-Y, 1990, p. 133, M. Gervais, „*Stratégie de l'entreprise*", 5e édition, Economica, Paris, 2003, pp.124-125; G. Johnson, ş.a. *op. cit.*, 2008, pp. 364-368; G. Pellicelli, *op.cit.*, pp. 545-549.

domeniul bancar; al disponibilității energiei electrice pentru industria nord-americană a aluminiului; al disponibilității de terenuri agricole fertile din zonele temperate care îi oferă Argentinei un avantaj concurențial pe piața mondială a cerealelor; al reușitei Danemarcei în sectorul decorațiunilor interioare rezultat din faptul că mediul academic danez a format un important grup de designeri.

Trebuie însă spus că, în funcție de valorile, de parametrii concreți ai acestor factori, o întreprindere poate avea condiții favorabile sau nefavorabile pentru crearea și susținerea unui avantaj concurențial. Este cazul avantajelor rezultate dintr-o forță de muncă ieftină dintr-o țară care poate să se prăbușească foarte rapid. Un exemplu negativ, în acest sens, în constituie întreprinderile de producție – așa numitele maquiladoras-construite prin finanțarea de către întreprinderile americane pe teritoriul mexican, la granița cu SUA, pentru a profita de nivelul scăzut al actului forței de muncă respective. Cu timpul însă, muncitorii mexicani, care până în anul 2000 erau considerați ca forță de muncă ieftină, au devenit mai puțin avantajoși decât muncitorii chinezi și vietnamezi.

11.7.1.2. Intensitatea cererii locale

Caracteristicile cererii locale a unei țări pentru produs sau serviciu au un efect asupra avantajelor concurențiale. Principalii parametri ai cererii locale sunt: cerințele cumpărătorilor privind calitatea produselor și serviciilor, elasticitatea cererii funcție de preț, nivelul veniturilor populației, nivelul de conștientizare de către diferite grupuri sociale a actualității unei anumite nevoi, tradițiile și obiceiurile naționale, etapele ciclului de viață al cererii, mărimea cererii și dinamica acesteia.

Cererea locală structurează bazele competitivității întreprinderilor implantate în țara respectivă. Dacă cumpărătorii au exigențe complexe și sofisticate, precum companiile petroliere americane față de furnizorii de echipamente și instalații sau cumpărătorii japonezi de echipament electric și electronic, de exemplu, întreprinderile care operează în țările respective sunt motivate să producă la un nivel calitativ ridicat și să inoveze, să devină lideri mondiali în domeniile respective. Este cazul companiilor Sony și Matsushita. De asemenea, prezența clienților naționali cu gusturi sofisticate a permis Franței și Italiei să domine industria mondială a produselor de lux de multe decenii.

În țările scandinave, costul prohibitiv al instalării unei linii telefonice a favorizat apariția telefonului mobil şi a dezvoltării unor companii precum Nokia şi Ericsson.

Concurența internă tinde să exercite presiune asupra costurilor deci şi asupra prețurilor. Întreprinderile care pe o piață sunt în măsură să răspundă eficient şi eficace unei cereri exigente au un avantaj concurențial semnificativ în alte părți ale lumii.

11.7.1.3. Stimularea reciprocă dintre sectoare

Prezența într-o economie națională a unor sectoare, ramuri dezvoltate care se sprijină reciproc, adică asigură întreprinderile cu materiile prime, materialele, semifabricatele şi alte mijloace materiale şi informaționale necesare, este o condiție determinată a creării şi sprijinirii avantajului concurențial al unei întreprinderi din țara respectivă comparativ cu alte întreprinderi din alte țări. Sectoarele înrudite pot să se manifeste în calitate de concurenți puternici, venind pe piață cu produse de substituție. De aceea, aceste sectoare pot fi considerate ca factori stimulatori ai progresului tehnic co – ştiințific în sectoarele şi întreprinderile pe care le servesc. În Franța, sectorul marii distribuții este foarte competitiv cu atât mai mult cu cât el este servit de furnizori de produse şi servicii la fel de competitivi. Existența într-o țară a unor furnizori competitivi pe plan internațional favorizează procesele de creativitate. Colaborarea care se instaurează între un sector şi furnizorii săi permite un acces mai rapid la ideile noi şi la inovațiile furnizorilor.

Silicon Valley constituie un district tehnologic în care lucrează proiectanți şi producători de calculatoare, de programe soft-ware, şi unde se află centre de cercetare şi societăți de capital - risc, a căror combinare întreține un cerc virtuos.

11.7.1.4. Strategiile întreprinderilor, structurile acestora şi concurența dintre ele

Sectoarele înrudite pot fi concurenți puternici, aducând pe piață produse de substituție. De aceea, acestea pot fi considerate drept stimulatori ai progresului tehnico-ştiințific în sectoarele şi întreprinderile pe care le servesc. Structura concurenței locale de asemenea poate fi un stimulator puternic dacă domină substanțial piața de origine, întreprinderile

concurente riscă să devină arogante şi să-şi piardă avantajul concurenţial. Existenţa unei concurenţe locale puternice poate ajuta întreprinderile în dezvoltarea lor, ceea ce explică, în mare parte, succesul întreprinderilor japoneze, stimulate puternic de o piaţă locală foarte puternică. Acelaşi lucru se poate spune şi despre industria chimică germană sau despre întreprinderile elveţiene producătoare de medicamente.

Nu puţine sunt guvernele unor state care au folosit *„diamantul lui Porter"* pentru creşterea avantajului concurenţial al întreprinderilor de importanţă locală. Ideea, potrivit căreia rivalitatea locală este sursa competitivităţii locale, a determinat numeroase ţări să încurajeze concurenţa, decât să-şi protejeze întreprinderile lor lider. Este, de asemenea, posibilă stimularea întreprinderilor locale pentru stabilirea de noi exigenţe în ceea ce priveşte performanţele, securitatea sau protecţia mediului înconjurător sau prin încurajarea integrării verticale dintre furnizori şi clienţii lor - crearea de grape de întreprinderi interdependente.

Cadrul naţional afectează modul cum sunt gestionate întreprinderile, determină strategia acestora şi structurile lor organizatorice. Legislaţia, tradiţiile şi cultura organizaţională care, într-o ţară, acţionează asupra naşterii, dezvoltării, managementului şi organizării întreprinderilor, pe de o parte, şi natura rivalităţii pe pieţele naţionale, pe de altă parte, sunt factori care se reflectă în competitivitatea internaţională. În Germania, nivelul de fiabilitate şi de tehnicitate al industriei constructoare de maşini se datorează excelenţei tehnice a întreprinderilor germane, solidei pregătiri profesionale a inginerilor şi tehnicienilor, gustului naţional pentru analize metodice şi structurilor organizatorice ierarhice. Contextul nordamerican favorizează asumarea de riscuri şi crearea de întreprinderi. Cadrul naţional afectează capacitatea, aptitudinea întreprinderilor de a susţine concurenţa, întrucât, potrivit lui M. Porter, intensitatea concurenţei este un determinant esenţial în procesul de învăţare de a fi competitiv.

11.7.2. Factorii de stimulare a rivalităţii dintre întreprinderi

Potrivit lui M. Porter, ţările cunosc patru tipuri de stimulare, patru stadii ale capacităţii de a rivaliza, stadii care reflectă natura avantajelor în competiţia internaţională şi nivelul succesului internaţional în diferite sectoare. Rivalitatea dintre întreprinderi este stimulată de următorii factori:[50]

[50] G. Pellicelli, *op.cit.*, pp. 548-549.

11.7.2.1. Stimularea prin factori de producție

În primul stadiu sectoarele care trec dincolo de granițe sau sectoare care, în interiorul unei țări, au avantaje, în principal, în factori de bază ai producției. Existența unui număr mare de forță de muncă ieftină, de exemplu, se află mult timp la baza succesului Indiei pe piețe internaționale de confecții de calitate medie şi redusă.

11.7.2.2. Stimularea prin investiții

Pentru a face față progresului în schimburile internaționale, întreprinderile care vor să participe la aceste schimburi trebuie să dobândească tehnologii şi metode de management moderne din țările mai dezvoltate economic şi industrial. Cerința amintită este valabilă şi pentru țările care dispun de mari resurse de factori de producție de bază şi care vor să cucerească poziții pe piețele mondiale. Avantajele concurențiale emerg din capacitatea de a îmbunătăți condițiile de bază unde are loc rivalitatea dintre întreprinderi sau unde apar strategii şi structurii organizatorice. Malaezia a fost, la un moment dat, al doilea producător mondial de aparate de climatizare şi are poziții de prim-plan în alte sectoare datorită investițiilor considerabile, susținute şi de sectoarele de stat, în infrastructuri, instalații.

11.7.2.3. Stimularea prin inovare

Întreprinderile care vor să inoveze trebuie nu numai să obțină tehnologii din alte țări, ci să inoveze ele însele. Regatul Unit al Marii Britanii a reuşit acest lucru în secolul al XIX-lea, SUA la începutul secolului al XX-lea, iar Japonia şi Italia după cel de al doilea război mondial.

11.7.2.4. Stimulare prin dezvoltare economică

Pentru a se putea dezvolta şi a-şi dezvolta capacitatea de concurență, țările respective trebuie să fie în măsură să susțină şi să îmbunătățească constant avantajele lor concurențiale. În acest sens, avantajul principal rezultă din resursele şi cunoştințele acumulate anterior. Dacă o țară nu este în măsură să acumuleze resurse şi cunoştințe, ea pierde implacabil avantajele sale concurențiale, are loc o reducere a calității produselor sale, inovarea stagnează şi costurile cresc.

În schema generală a factorilor determinanţi ai avantajului concurenţial al unei ţări, M. Porter a luat în discuţie alte două elemente, „schimbările" (evenimentele întâmplătoare) şi acţiunile guvernului, considerate ca secundare, care, ca şi ceilalţi factori, pot să mărească sau să reducă avantajele lor concurenţiale.

Întâmplătoare în contextul dat sunt evenimentele care au puţin comun cu condiţiile de dezvoltare a unei ţări şi asupra cărora nu pot influenţa nici întreprinderile, nici guvernul. Din categoria acestor evenimente fac parte inovările, deplasările puternice tehnologice, modificările brusce ale preţurilor, (de exemplu, şocul petrolier in 1972-1975), schimbările esenţiale de pe pieţele financiare şi în schimburile valutare (de exemplu, „marţea neagră" pe piaţa valutară a Rusiei), ale cererii locale şi mondiale, hotărârile politice le organelor locale şi ale guvernelor străine, situaţiile de forţă majoră (de exemplu, războaiele).

Evenimentele întâmplătoare pot schimba poziţiile întreprinderilor concurente, pot anula avantajul concurenţial al vechilor concurenţi şi crea practic potenţial noilor întreprinderi, care sunt în măsură să înlocuiască vechile capacităţi concurenţiale privind realizarea nivelului necesar în condiţiile noi. Însă, trebuie spus că pentru ca un asemenea eveniment „întâmplător" să se producă, este necesar ca în ţara respectivă să se fi creat condiţii favorabile.

Însă, transformarea unei idei sau a capacităţii de inovare în avantaj concurenţial, pe plan mondial, depinde în mare măsură de acest „romb".

Istoria are multe exemple interesante şi pline de învăţătură privind influenţa factorilor determinanţi şi a evenimentelor întâmplătoare asupra apariţiei capacităţii de concurenţă, asupra avantajul concurenţial al unui sector. Un exemplu îl constituie descoperirea nailonului. Compania Dupont a demarat, în anul 1927, un program de cercetare ştiinţifică fundamentală, în domeniul chimiei, căruia i-a acordat o finanţare de 250.000 dolari şi care avea ca obiectiv lărgirea cunoştinţelor ştiinţifice, indiferent de valoarea comercială a acestora. Acest program trebuie considerat ca exemplu de investiţii în crearea de factori generali de avantaj concurenţial, care a creat premizele pentru inovări şi noi descoperiri.

Ceea ce a urmat însă trebuie pus pe seama întâmplării, care a avut loc în anul 1930, în timpul îndeplinirii prevederilor programului. S-a obţinut

cu totul întâmplător, în urma unor operații chimice simple –spălarea eprubetelor folosite la reacții - un fir neobişnuit de flexibil şi cu o lungime neobişnuită, din care ulterior, în anul 1937, ca urmare a unor cercetări suplimentare şi după multe cicluri de experiențe, a rezultat nailonul. În anul 1938 a început producția pe scară industrială a nailonului. Rezultă, că in momentul începerii cercetărilor ştiințifice şi până la producția pe scară industrială a nailonului s-au scurs aproximativ zece ani.

Aşadar, firul artificial inițial a fost descoperit întâmplător. Însă, condițiile pentru o asemenea „întâmplare" au fost create sub influența determinantului „factori de producție".

Rolul guvernului –componentă legislativă şi executivă a puterii - în formarea avantajelor concurențiale naționale, potrivit lui Porter, constă -, ca şi în cazul avantajului concurențial al unei întreprinderi, în exercitarea influenței atât pozitive, cât şi negative asupra celor patru determinanți. De exemplu, asupra parametrilor factori de producție, influențează creditul, politica fiscală, politica vamală. Statul stabileşte diferite norme şi standarde, instrucțiuni şi alte acte normative care exercită influența asupra comportamentului producătorilor şi consumatorilor. Statul însuşi este cumpărătorul unor produse necesare învățământului, sănătății, armatei şi altor sectoare.

Dacă se au în vedere şi aceşti ultimi doi factori de influență, - întâmplările şi guvernul - atunci „rombul național" are următoarea formă. (figura 11.12.)

BCUIASI/CENTRU UNIVERSITAR LIBRARY

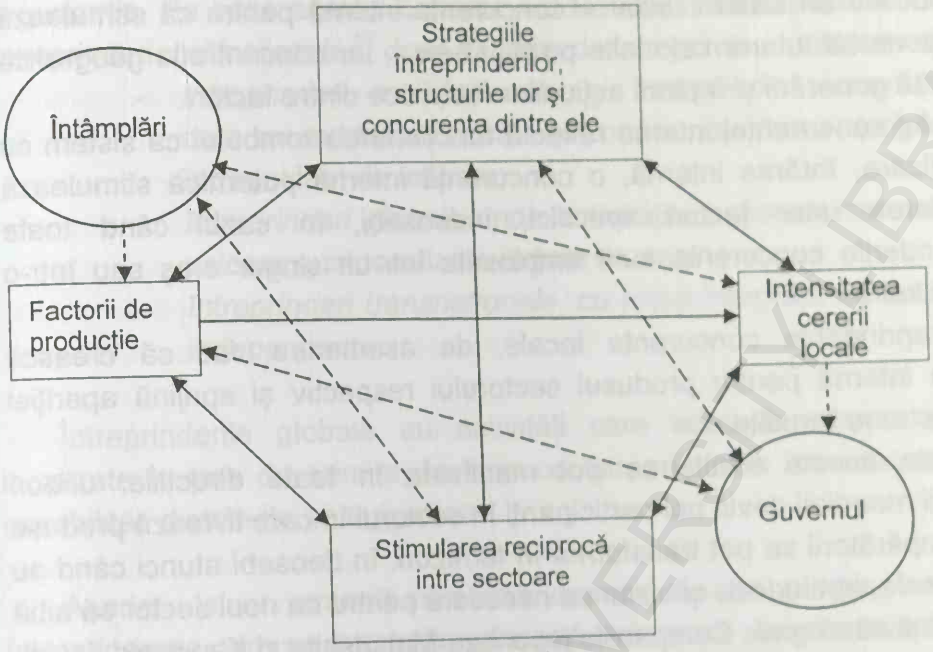


Figura 11.12. Sistemul factorilor de influenţă asupra avantajului concurenţial naţional[51]

Regulile funcţionării „rombului", ca sistem. Fiecare din cei patru factori determinanţi ai succesului determină pe romb punctul avantajelor concurenţiale ale ţării; acţionarea unuia din aceşti factori depinde, adesea, de starea celorlalţi trei factori. De exemplu, cerinţele cumpărătorilor nu duc automat la apariţia unor produse îmbunătăţite, dacă, nivelul calitativ al resurselor umane nu oferă întreprinderii posibilitatea de a răspunde precis acestor cerinţe. Eventualele lipsuri cantitative şi calitative de factori de producţie nu stimulează înoire, dacă lupta de concurenţă nu este suficient de puternică şi dacă obiectivele care şi le stabileşte întreprinderea nu sunt susţinute de investiţii substanţiale. În general, o poziţie slabă în oricare din factorii determinanţi limitează posibilităţile sectorului respectiv de a progresa şi inova.

Totodată, poziţiile în romb au proprietăţi de intensificare reciprocă: acestea constituie sistemul. Două elemente – concurenţa internă şi concentrarea geografică – sunt deosebit de puternice în transformarea

[51] A. P. Gradov, „*Ekonomiceskaia strateghia firm. Speţialnaia literatura*", Sankt Petersburg, 1995, p. 84.

rombului într-un sistem unitar – concurența internă pentru că stimulează perfecționarea tuturor celorlalte poziții cheie -, iar concentrația geografică – datorită generării şi întăririi acțiunilor reciproce dintre factori.

Rolul concurenței interne reflectă funcționarea rombului ca sistem cu intensificare, întărire internă, o concurență internă puternică stimulează dezvoltarea unor factori specifici, îndeosebi, în cazul când toate întreprinderile concurente sunt amplasate într-un singur oraş sau într-o singură zonă.

Întreprinderile concurente locale, de asemenea, fac să crească cererea internă pentru produsul sectorului respectiv şi sprijină apariției unor sectoare înrudite.

Toate aceste efecte se pot manifesta în toate direcțiile: uneori furnizorii mondiali devin noi participanți în sectorul în care livrează produse sau cumpărătorii se pot transforma în furnizori, în deosebi atunci când au deprinderile, aptitudinile şi viziunea necesară pentru ca noul sector să aibă importanță strategică. Companiile japoneze Matsushita şi Kawasaki, inițial, au produs roboți folosiți în propria producție pentru ca mai târziu să înceapă să producă şi pentru alte țări.

Sectoarele care au avantaje concurențiale, capacitate concurențială nu sunt dispersate nesisteme în economie; ele sunt legate unele cu altele vertical (cumpărător-vânzător) sau orizontal (consumatori comuni, tehnologie, canale de distribuție). Un sector cu capacitate concurențială ajută apariția altui sector în procesul de întărire reciprocă.

Avantajele şi limitele „diamantului lui Porter": Tezele lui M. Porter expuse în lucrarea „Avantajul concurențial al națiunilor"constituie, fără îndoială, un aport la gândirea economică privind sursele competitivității la nivel de sector.

11.8. Clasificarea strategiilor concurenţiale pe pieţele internaţionale în funcţie de presiunile pentru integrarea globală şi presiunile pentru responsabilitatea socială

În identificarea strategiilor de internaționalizare, C. A. Bartlett şi S. Ghoshal au plecat de la conceptul de întreprindere multinațională ca

organizație. Pe baza acestui concept, au fost identificate patru modele de întreprinderi multinaționale:[52] două variante de întreprinderi multidomestice.

- *întreprinderi multinaționale* și *întreprinderi internaționale*, care au subsidiare locale și conțin majoritatea verigilor sau întregul lanț de valoare;
- *întreprinderi globale* unde activitățile naționale care adaugă valoare sunt localizate în țara de origine;
- *întreprinderi transnaționale*, ca rețea integrată de subsidiare independente.

Întreprinderile globale au activități care adaugă valoare și sunt localizate în țara de primire, în timp ce întreprinderile transnaționale au capabilități distribuite pe subsidiare.

Așadar, la un anumit nivel de expansiune pe piețele mondiale, întreprinderea care se internaționalizează trebuie să se orienteze folosind o anumită strategie și să coordoneze diferitele forme de prezență a acesteia pe diferite piețe; aceasta are patru opțiuni, corespunzător celor patru tipuri de întreprinderi, fiecare având avantaje și dezavantaje: strategie internațională, strategie multinațională, strategie globală și strategie transnațională. Aceste opțiuni includ în mod diferit doi factori: necesitatea de a răspunde exigențelor piețelor locale și necesitatea de a integra la eșalon global diferitele activități și de a atinge maximum de standardizare (figura 11.13).

[52] C. Bartlett, S. Ghoshal, *„Managing across Borders the transnational solution"*, Harvard Business School Press, 1989, p. 56.

BCUJASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

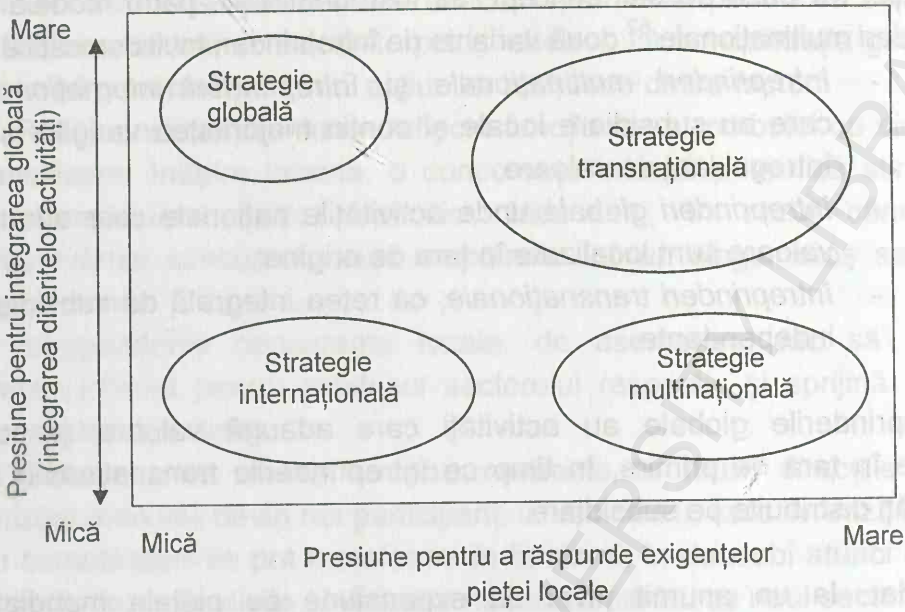


Figura 11.13. Două tipuri de presiuni pentru a răspunde exigențelor pieței locale[53]

Strategia internațională, este prima formă de internaționalizare când întreprinderea păstrează pentru sine controlul asupra principalelor activități exercitate pe piețele străine, dar transferă în afara granițelor sale produse, know-how, tehnologii, resurse umane şi financiare acumulate pe piața internă şi capacități (de marketing, de producție) care nu sunt pe piețele unde intenționează să intre, să se internaționalizeze. Activitatea principală este exportul, adaptarea la exigențele, la cerințele locale fiind modestă. În cazul când noua piață are dimensiuni mari, întreprinderea poate transfera producția, dar cu adaptări modeste. O strategie internațională este eficientă dacă întreprinderea are un avantaj concurențial comparativ cu întreprinderile concurente locale – concurența privind prețul este slabă - şi dacă cererea locală nu necesită adaptări deosebite sau costuri suplimentare – produsul este suficient de standardizat. Produsul este asimilat pe piața internă şi poate fi exportat sau fabricat în țara străină, apoi vândut fără mari eforturi, de adaptare pe piața locală. Dacă presiunea pentru adaptarea produselor la cererea locală este mare, strategia nu are sorți de succes.

[53] G. Pellicelli, *op.cit.*, p.565.

Strategia multinaţională, multidomestică. În condiţiile acestei strategii, întreprinderea descentralizează deciziile şi activităţile pe diferitele pieţe unde acţionează, diferenţiază produsele de la o ţară la alta, şi adaptează cât mai mult produsele şi serviciile la cerinţele pieţelor locale. Fiecare piaţă poate avea propria sa producţie diferită, propriul său marketing, propria sa activitate de C&D[54]. Obiectivul principal al acestei strategii constă în a da un răspuns potrivit la exigenţele specifice ale cererii locale. Urmarea acestei cerinţe este renunţarea la avantajele standardizării, ceea ce face ca nivelul costurilor să fie mai ridicat comparativ cu cazul strategiilor internaţionale.

Strategia multinaţională este eficientă în situaţiile în care presiunea pentru adaptarea produselor şi serviciilor la piaţa locală este mare şi când presiunea pentru a reduce costurile este mică; este, însă, perdantă în sectoarele în care preţul este un element determinant.

Dacă autonomia diferitelor unităţi operaţionale din ţările de primire constituie o precerere pentru alocarea resurselor şi pentru evaluarea rezultatelor – element pozitiv -, între timp, însă, întreprinderea îşi pierde avantajele concurenţiale ca urmare a transferului de pe o piaţă la alta a competenţelor dobândite.

Strategia globală. În această strategie dezvoltarea pe pieţe internaţionale se bazează pe produse şi servicii standard şi este ghidată de o puternică integrare a activităţilor desfăşurate pe pieţele diferite. Întreprinderea urmăreşte reducerea costurilor, renunţă la adaptarea produselor şi serviciilor pentru a obţine maximum de avantaj din economiile de scară, localizează producţia şi C&D în locuri unde este posibilă minimizarea costurilor pentru a lansa atacuri bazate pe preţuri.

Ciclul se „auto-alimentează" când volumele de producţie cresc, costurile se reduc, în aşa fel încât profiturile cresc şi ele, iar întreprinderea poate să investească într-o dezvoltare suplimentară. Este ceea ce în literatura de specialitate se numeşte „winner's competitive cycle".[55]

Această strategie nu dă rezultatele scontate în situaţiile de apariţie a unor noi tehnologii care reduc şi mai mult costurile, de fluctuaţii ale

---

[54] K. Moore, D. Lewis, *„Birth of Multinational"*, Copenhagen Business School Press, 1999, p.24.

[55] J. Abegglen, G. Stalk, „The Japanese Corporation and Competition", *California Management Review*, Spring, 28, 1986, p. 9.

cursului valutar, de măsuri protecționiste şi când intră pe piață întreprinderii concurente care au costuri de producție mai mici. Însă, strategia globală este eficientă când presiunile asupra costurilor sunt mari şi când adaptarea produselor cerută de diferitele piețe este minimă. În unele sectoare, s-au impus standarde globale, de exemplu, în sectoarele semiconductorilor şi al construcției de avioane (fuzelaje şi motoare). Compania Boeing produce avioane pentru piața mondială, asamblarea făcându-se într-o singură unitate (Seattle), iar pentru tipul Boeing 777 compania a folosit componente fabricate în peste 500 de întreprinderi - furnizori, din care opt în Japonia şi trei în Italia.[56]

Cu cât un produs are mai mult conținut tehnologic şi răspunde la exigențele specifice ale piețelor locale, cu atât acesta are o piață globală.

Strategia transnațională urmăreşte să obțină atât eficiență globală, prin integrare – deci avantaje de cost - cât şi prin diferențiere - adaptând produsele şi serviciile la cererea locală datorită unei rețele integrate de resurse şi competențe. Avantajele rezultă din competențe distinctive care nu sunt deținute, în exclusivitate, de către întreprinderea mamă, ci şi de diferitele filiale. Această strategie este eficientă atunci când presiunile asupra costurilor mici, şi când presiunile pentru a răspunde exigențelor locale sunt puternice. Societățile de audit şi de consultanță, precum şi lanțurile hoteliere încorporează în fiecare din produsele lor o marcă recunoscută în toată lumea (compania de consultanță Ernst&Young sau compania hotelieră Hilton de exemplu), dar, la necesitate acestea prestează servicii pe diferitele piețe adaptându-le la condițiile locale şi la exigențele clienților locali.

Întreprinderile transnaționale au următoarele caracteristici:[57]

- Fiecare unitate locală este independentă, dar constituie o sursă de idei şi de competențe pentru ansamblul structurii.
- Unitățile se specializează într-o activitate specifică pe punctul de a deveni centre de excelență în slujba ansamblului structurii, fapt care le permite să dezvolte o expertiză la o scară globală.
- Întreprinderea mamă gerează o rețea globală, definind rolul fiecărei filiale,menținând cultura şi sistemele care permit ansamblului să funcționeze armonios.

---

[56] G. Pellicelli, *op.cit.*, p. 566.

[57] G. Johnson, K. Scholes, F. Fréry, „*Stratégique*", Publi-Union, Paris, 2000, pp. 456-457.

Întreprinderea multinațională este o rețea integrată de subsidiare interdependente (figura 11.14).

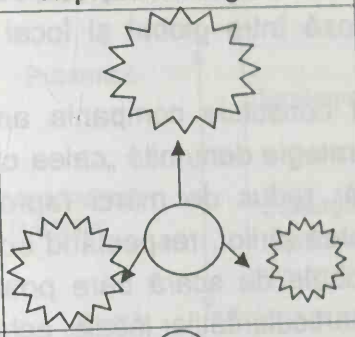
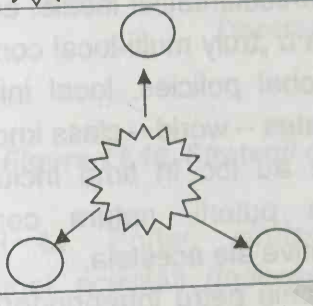
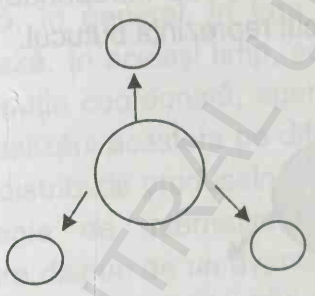
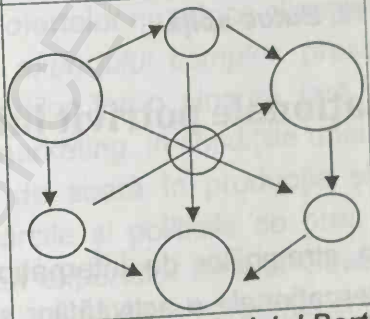
Modelul	Reprezentarea grafică	Trăsături caracteristice
Multinațional		Strategie bazată pe responsabilitățile față de piața locală. Structura: portofoliul companiilor naționale, relativ independente cuprinde întregul lanț de valoare. Controlul prin rețelele personale ale managerilor expatriați. Cunoștințe dezvoltate rămase la subsidiare.
Internațional		Strategia bazată pe lideriatul țării de origine. Structura: companii naționale cu majoritatea activităților din lanțul de valoare. Controlul central al tehnologiei și managementul sistemelor. Cunoștințele vin de la centru.
Global		Strategia bazată pe economii de scară; Structura: subsidiare slabe, strâns cuplate cu compania din țara de origine. Lanțul de valoare întreg numai la compania din țara de origine, subsidiarele depind de centru. Model de inovare: esențial pentru piețe globale.
Transnațional		Strategie bazată pe responsabilități echilibrate, scară și învățare. Structura: subsidiare interdependente diferențiate prin roluri și capabilități. Controale ale rezultatelor, și flux complex de omeni, produse și informații. Inovații distribuite.

Figura 11.14. Modelul Bartlett – Ghoshal al IMN[58]

[58] A. M. Rugman, T. L. Brewer, (ed. by) *„The Oxford Handbook of International Business"*, Oxford University Press, 2001, p. 361.

BCUIAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Succesul unei întreprinderi transnaționale depinde de capacitatea de a dobândi simultan competențe globale, o reactivitate locală și o capacitate de inovare și învățare colectivă. Se vorbește uneori, în această situație de glocalizare, de o osmoză între global și local – glolocal – gândește global – acționează local.

Un exemplu în acest sens îl constituie compania anglo-olandeză Unilever care a operaționalizat o strategie denumită „calea creșterii" (path to growth) focalizată pe un număr redus de mărci (aproximativ 400) destinate a fi prezentate în majoritatea țărilor, respectând echilibrul dintre beneficiile obținute din efectele globale de scară care poate antrena o anumită standardizare și respectul particularităților locale, echilibru care i-a permis acesteia să se poziționeze ca o „truly multi-local company -" adică: global challenges, local actions; global policies, local initiatives; global reporting, local performance; local tastes – world – class know-how.[59]

Schimbările organizatorice care au loc în timp includ structura și design-ul întreprinderii, distribuirea puterii, natura controlului și a conflictelor, bazele cognitive și normative ale acesteia.

Se constată că primele trei din cele patru întreprinderi sunt modelul *butuc-spiță* (figura 11.15) în care cercul reprezintă butucul.

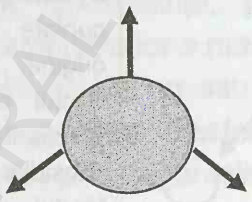


Figura 11.15. Butuc-spiță

11.9. Strategiile internaționale potrivit lui M. Porter

M. Porter a abordat problema strategiilor de internaționalizare din punctul de vedere al dispersării internaționale a activităților și al nivelului de coordonare cerut de aceste activități. În această optică, el a clasificat

[59] J-M. Ducreux, ș.a. *op.cit.*, p. 245.

strategiile de internaționalizare în următoarele tipuri: strategie de export simplu, strategie de export complex, strategie multidomestică și strategie globală (figura 11.16.).

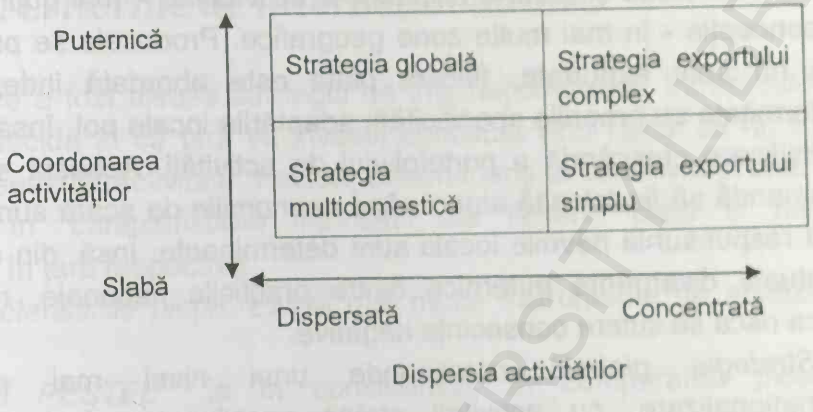


Figura 11.16. Strategii de internaționalizare[60]

Potrivit lui M. Porter, *strategia exportului simplu* presupune concentrarea unor activități (îndeosebi, activitatea de producție) într-o zonă geografică, în general, în țara de origine a întreprinderii care se internaționalizează. În același timp, activitatea de marketing a produselor exportate este puțin coordonată, agenți comerciali independenți preluând sarcina comercializării acestora pe diferite piețe. Politicile privind prețurile, prezentarea și distribuția produselor și chiar a mărcilor pot fi stabilite local. Această strategie de internaționalizare este practicată adesea de întreprinderi care dispun de un avantaj național solid – potrivit diamantului lui Porter - dar care nu au capacități de coordonare suficiente sau a căror coordonare a ofertelor nu aduce clienților nicio valoare suplimentară.

Strategia exportului complex presupune localizarea celei mai mari părți a activităților într-o singură țară străină și coordonarea globală a activității de marketing. În condițiile unei asemenea strategii se beneficiază de economii de scară în producție și concepție și se generează mai sistematic mărcile și politicile de preț. Coordonarea este mai complexă decât în cazul exportului simplu. Strategia este folosită, în principal, de întreprinderile din țările emergente care vor să-și păstreze avantajul lor

[60] M. Porter, „Changing patterns of international competition", *California Management Review*", vol. 28, no. 2, 1987, p. 9.

național – o piață de forță de muncă ieftină – şi care caută să conceapă o marcă puternică şi rețele de distribuție internaționale.

Strategia multidomestică se caracterizează, în acelaşi timp, printr-o coordonare slabă şi printr-o dispersie a activităților – mai puțin activitatea de concepție - în mai multe zone geografice. Produsele se produc local, deci nu sunt exportate, fiecare piață este abordată independent în conformitate cu propriile specificități; adaptările locale pot, însă, antrena o diversificare crescândă a portofoliului de activități. Această strategie se recomandă să fie folosită atunci când economiile de scară sunt limitate şi când răspunsul la nevoile locale sunt determinante. Însă, din cauza unor eventuale divergențe puternice dintre practicile naționale, reputația şi marca riscă să sufere consecințe negative.

Strategia globală corespunde unui nivel mai ridicat de internaționalizare, cu activități strâns coordonate; deşi sunt foarte dispersate geografic, ca urmare a creării de filiere internaționale, localizarea fiecărei activități este aleasă funcție de avantajul național al fiecărei țări, conceperea, fabricarea, marketingul produselor şi managementul general putând fi localizate în țări diferite. Ca exemplu, poate fi dat modelul de automobil Le Mans de Pontiac al companiei americane General Motors care a fost conceput de către filiala acesteia din Germania (uzina Opel), în timp ce campania publicitară a fost acordată unei agenții localizate în Anglia; o parte din componentele principale, cele mai complexe ale acestui model au fost produse în Japonia pentru a valorifica capacitățile tehnologice locale, iar automobilul a fost asamblat în Coreea de Sud, unde există disponibilă o forță de muncă de calificare corespunzătoare şi ieftină[61]. Pentru a putea beneficia de o asemenea dispersie a activității lor, întreprinderile care practică această strategie trebuie să dispună de o considerabilă capacitate de coordonare.

Trebuie spus că aceste strategii internaționale nu sunt niciodată distincte absolut. Coordonarea şi dispersia activităților sunt fenomene progresive. Întreprinderile, de cele mai multe ori, oscilează între aceste strategii. Mai mult, alegerea acestora este influențată de evoluția factorilor de internaționalizare. Dacă aşteptările clienților sunt foarte omogene, întreprinderile privilegiază strategia exportului complex sau strategia

[61] G. Johnson ş.a. *op.cit.*, 2008, p. 371.

globală; dimpotrivă, atunci când economiile de scară sunt limitate, strategia multidomestică este preferabilă.

11.10. Criteriile de internaţionalizare

Odată ce a fost aleasă strategia de internaţionalizare, întreprinderea trebuie să decidă în ce ţară va investi, cunoscut fiind faptul că nu toate ţările au aceeaşi atractivitate. Factorii determinanţi ai atractivităţii unei ţări se împart în: caracteristicile intrinseci ale fiecărei pieţe şi natura concurenţei în ţara respectivă.

a) *Caracteristicile pieţei.* Există mai multe instrumente de analiză în acest sens.

Modelul PESTEL[62] ia în considerare, în compararea pieţelor, următoarele elemente:

- *Politic.* Mediul politic variază, de regulă, de la o ţară la alta şi evoluează foarte repede. Guvernele pot crea oportunităţi semnificative pentru investitori, aşa cum a procedat guvernul Franţei, care a oferit avantaje specifice companiei Disney la implementarea parcului de distracţii în Marne – la - Vallée, în anul 1987, sau companiei japoneze Toyota, la construcţia uzinei în Valenciennes, în anul 1998. Riscul politic trebuie avut în vedere înainte de a decide a investi în altă ţară.
- *Economic.* Este vorba de bogăţia naţională şi venitul disponibil care permit evaluarea pieţei potenţiale străine. Economiile în creştere rapidă oferă oportunităţi. Când se compară diferite ţări privind atractivitatea, întreprinderile care intenţionează să se internaţionalizeze trebuie să ţină seama de stabilitatea monedelor locale (riscul schimbului valutar), ale căror variaţii pot avea repercusiuni considerabile asupra performanţelor filialelor.
- *Social.* Factorii sociali, cum sunt, de exemplu, disponibilitatea unei forţe de muncă bine pregătite profesional sau structura demografică a populaţiei au o importanţă deosebită în stabilirea nivelului de atractivitate al unei ţări.

[62] Ibidem, pp.372-373.

BCU BUCUREŞTI BIBLIOTECA UNIVERSITARĂ

- *Legal.* Legislația poate varia substanțial de la o țară la alta, îndeosebi, în ceea ce priveşte capacitatea de a determina respectarea contractelor, a proprietății intelectuale sau protecția împotriva corupției.

Ca urmare a unor studii, s-a ajuns la concluzia că importantă nu este numai atractivitatea țării de primire, ci mai ales compatibilitatea fiecărei țări cu întreprinderea care se internaționalizează[63]. Pentru asemenea întreprinderi, unele țări sunt mai „depărtate" sau mai „incompatibile" decât altele. Mai precis, întreprinderile de diferite naționalități nu obțin aceleaşi rezultate în țările cele mai bine clasate. O țară latino-americană poate fi la fel de bine clasată, ca şi o țară din Africa de Est în ceea ce priveşte atractivitatea, dar o întreprindere spaniolă ar fi mult mai atractivă. Pe de altă parte, în încadrarea țărilor, fiecare întreprindere trebuie să ia în considerare propria sa evaluare în funcție de apropierea sa cu fiecare țară.

Modelul CAGE (acronimul în care fiecare literă corespunde unuia din criteriile de distanță: culturală, administrativă, geografică şi economică), elaborat de P. Ghemawat, evidențiază în mod deosebit, faptul că „distanța are importanță întotdeauna".

- *Distanța culturală.* Este vorba de stabilirea deosebirilor de limbă, etnie, religie şi de norme sociale. Proximitatea culturală nu se referă numai la similaritățile dintre gusturile consumatorilor, ci şi la practicile manageriale. O întreprindere din America de Nord va fi mai „aproape" de Canada, decât de Mexic.
- *Distanța administrativă şi politică.* Se referă la legăturile istorice sau coloniale - tradițiile administrative, politice, legislative – politici de apartenență la o aceeaşi uniune economică, monetară sau politică, politici publice, deosebirile de dezvoltare instituțională. Moştenirea colonială poate diminua aceste diferențe – de exemplu „proximitatea" dintre Franța şi cea mai mare parte a țărilor in Africa de Est care, în afară de limbă, au în comun aproximativ aceeaşi organizare administrativă.

[63] P. Ghemawat, „Distance still matters", *Harvard Business Review*, vol. 79, no 8, 2001, p. 137.

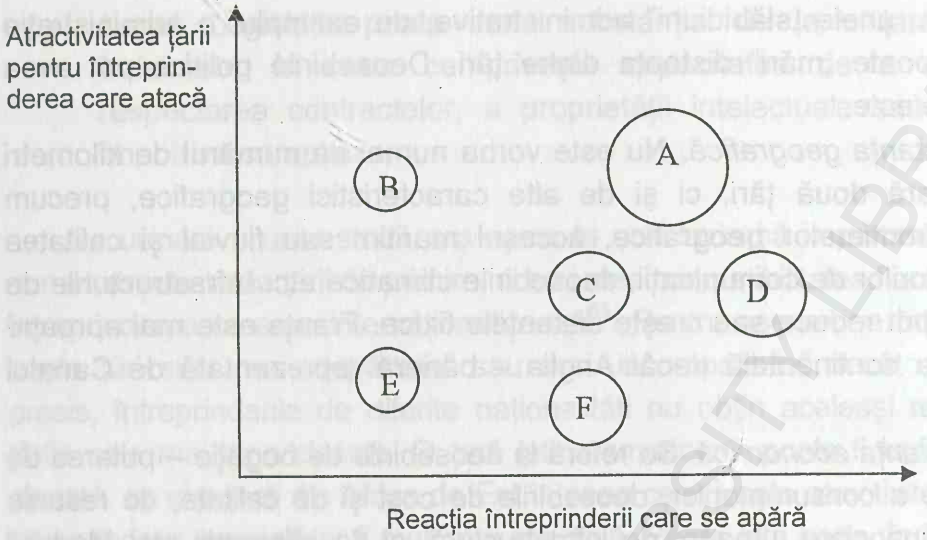
Invers, unele „slăbiciuni" administrative, de exemplu, o administraţie coruptă, poate „mări" distanţa dintre ţări. Deosebirile politice pot avea aceleaşi efecte.

- *Distanţa geografică.* Nu este vorba numai de numărul de kilometri care separă două ţări, ci şi de alte caracteristici geografice, precum absenţa frontierelor geografice, accesul maritim sau fluvial şi calitatea infrastructurilor de comunicaţii, deosebirile climatice etc. Infrastructurile de transport pot reduce sau creşte distanţele fizice. Franţa este mai aproape de Europa continentală decât Anglia – barieră reprezentată de Canalul Mânecii -.
- *Distanţa economică.* Se referă la deosebirile de bogăţie – puterea de cumpărare a consumatorilor, deosebirile de cost şi de calitate, de resurse naturale, financiare, umane, de infrastructură, şi de informaţii etc. Modelul subliniază faptul că întreprinderile multinaţionale din ţările bogate se confruntă cu dificultăţi când vor să intre în ţări sărace. În ţările cu economii în dezvoltare, întreprinderile din ţările bogate se focalizează, de regulă, pe clasele cele mai liniştite. Invers, întreprinderile din ţările emergente înţeleg greu toate aşteptările claselor mijlocii din ţările bogate.[64]

b) Caracteristicile concurenţiale.

După ce s-a făcut evaluarea atractivităţii relative a pieţelor cu ajutorul modelelor PESTEL şi CAGE, în continuare se analizează concurenţa din pieţele vizate. În acest scop se foloseşte modelul celor cinci forţe concurenţiale al lui M. Porter. Ţările unde forţele concurenţiale sunt numeroase, cum sunt, de exemplu, lanţurile de mari magazine din Europa şi America de Nord, sau unde barierele la intrare pentru companiile investitoare străine sunt slabe, sunt în general, puţin atractive. Însă, şi în această situaţie, trebuie avută în vedere probabilitatea de ripostă a întreprinderilor concurente locale. Pentru aceasta, pieţele trebuie poziţionate după două axe. (figura 11.17).

[64] T. Khanna, K. Palepu, „Emerging giants: building world-class companies in developing countries", *Harvard Business Review*, vol. 84, no. 10, 2006, p. 60.



Notă: mărimea cercurilor indică cota de piață a întreprinderii care se apără.

Figura 11.17. Reacțiile întreprinderilor concurente internaționale[65]

Prima axă este nivelul de atractivitate al țării pentru întreprinderea atacatoare, măsurat pe baza modelelor PESTEL, CAGE şi a modelului celor cinci forțe concurențiale. Dimensiunile cercurilor reflectă ponderea relativă a întreprinderilor care se apără. Țările A şi B din figura 11.17 sunt cele mai atractive pentru o întreprindere potențial concurentă, doritoare să pătrundă pe piața respectivă. *A doua axă* se referă la nivelul reacției întreprinderii care se apără şi, de regulă, se stabileşte pe baza atractivității pieței din punctul său de vedere şi a structurii sale globale şi multidomestice. Riposta întreprinderii care se apără este mai puternică dacă piața este importantă pentru ea şi dacă are capacitatea managerială necesară coordonării contraatacului său.[66] În exemplu dat, întreprinderea care se apără este în mod deosebit de reactivă în țările A şi D. Un alt element care trebuie luat în considerare este puterea de ripostă – greutatea relativă - a întreprinderii care depinde de cota sa de piață locală şi de relațiile pe care le are cu actorii importanți, precum rețelele de

[65] Adaptat după J. MacMillan, S. Van Putten, R. McGrath, ,,Global gamesmanship", *Harvard Business Review*, vol. 81, no. 5, 2003, p. 62.

[66] G. Johnson, ş.a. *op.cit.*, 2008, p. 376.

distribuţie, guvernele etc. Această greutate relativă, exprimată prin mărimea cercurilor, este mai mare în ţările A, C, D şi F.

Acest tip de evaluare este deosebit de utilă, îndeosebi atunci când se analizează internaţionalizarea a două companii mari comparabile, cum sunt Compania Unilever şi Compania Procter & Gamble sau Compania Air France şi Compania British Airways.

11.11. Internaţionalizarea întreprinderilor – proces evolutiv, secvenţial

Pentru o întreprindere care se dezvoltă într-o ţară diferită de ţara sa de origine, problema de bază care se pune este de a şti în ce măsură această schimbare instituţională influenţează opţiunile de guvernanţă luate de decident. Din punct de vedere operaţional, problema constă în a înţelege de ce întreprinderea care se dezvoltă în străinătate face acest lucru, mai curând, prin implementarea unei filiale decât prin export, folosind o întreprindere locală. Aici, cu alte cuvinte, se pune problema: „a produce în interior şi a exporta" sau „a produce în afară".

Strategiile cu privire la întreprinderile care derulează afaceri pe scară internaţională au fost focalizate exclusiv pe întreprinderea multinaţională (IMN). Principala caracteristică a acestui tip de întreprindere, ca organizaţie, constă în aceea că are cel puţin o unitate de producţie sau comercială în străinătate, că operează în multiple medii înconjurătoare. Mai precis, elementul definitoriu al unei întreprinderi multinaţionale este prezenţa sa organizatorică în mai multe ţări. „Una in cele mai moderne influente forme organizatorice - corporaţia multinaţională (IMN), trebuie să se adapteze şi să opereze simultan în societăţi multiple, deci, în medii înconjurătoare multiple... Managementul central al acesteia se confruntă cu provocarea sistemelor de proiectare care asigură unitate şi coerenţă suficientă pentru a putea opera ca o întreprindere obişnuită şi, în acelaşi timp, să permită suficientă libertate şi flexibilitate de adaptare la circumstanţe foarte variate"[67].

[67] W. R. Scott, *„Organisations: Rational, Natural and Open Systems"*, 3rd ed., Englewood Cliffs, N-J. Prentice-Hall, 1992, p. 138.

Fondul Monetar Internațional definește investiția directă ca „o investiție pe care o entitate rezidentă dintr-o economie (investitor direct) o efectuează cu scopul de a obține un interes durabil într-o întreprindere rezidentă din altă economie (întreprindere de investiții directe), prin interes durabil înțelegându-se că există o relație pe termen lung între investitorul direct și întreprindere și că investitorul exercită o influență semnificativă asupra gestiunii întreprinderii[68]". Este important de subliniat, așa cum rezultă din definiție, că o întreprindere multinațională nu constă numai într-o operație financiară, ci are drept componentă și o funcție de gestiune. La definiția de mai sus, ulterior, au fost făcute unele precizări:[69]

- investiția se realizează în afara țării de origine, dar în cadrul întreprinderii care investește, controlul asupra resurselor transferate rămânând în mâinile investitorului;
- investiția constă într-un pachet de active și de produse intermediare precum capital, competențe manageriale, acces la piețe și întreprenoriat.

Această definiție se referă la două componente importante atunci când se vorbește despre o întreprindere multinațională: provocări normative de manageriere a unui sistem multi-mediu înconjurător complex și provocări analitice de înțelegere a IMN ca formă de organizare.[70]

Caracteristica esențială a acestei forme de organizare constă în aceea că internaționalizarea activităților este un proces care se desfășoară în timp și spațiu. Ipoteza de bază, potrivit căreia activitățile și înfățișarea unei organizații se schimbă predictibil odată cu internaționalizarea, a generat modele de întreprindere multinaționale care au un caracter evolutiv precis, schimbările organizatorice vizând structura și design-ul organizației, distribuirea puterii și a naturii conflictelor interne și bazele normative și cognitive în interiorul acesteia.

Atât teoriile pe care s-au bazat studiile despre organizarea IMN, cât și fenomenul acestor întreprinderi s-au schimbat în ultimele patru decade în mod substanțial; mai mult, există semnale că aceste schimbări vor fi mai radicale în viitor.

---

[68] Banque de France, „Manuel de la balance des paiements", 1993, p. 92.

[69] J.H. Dunning, *„Multinational Enterprises and the Global Economy"*, Addison Wesley Publishing Co., Wokingham, 1993, p. 5.

[70] A. M. Rugman, T. L. Brewer, edited by *„The Oxford Handbook of International Business"*, Oxford University Press, 2001, p. 350.

Întrucât internaţionalizarea este un proces incremental, schimbarea în timp constituie caracteristica centrală a modelelor de IMN. O companie îşi începe activitatea tipic ca o întreprindere locală şi devine mai mult sau mai puţin internaţională în timp, pe măsură ce creşte numărul de ţări în care îşi desfăşoară activităţile, numărul de subunităţi pe care trebuie să le managerieze şi varietatea domeniilor în care este angajată.

Schimbările care au loc sunt gestionate selectând presiunile care fac ca întreprinderile să se mişte într-o direcţie comună tuturor întreprinderilor care împărtăşesc aceeaşi traiectorie – ca în teoria ciclului de viaţă - sau acelaşi mediu înconjurător. Aceste presiuni pot fi interne (atribuite dinamicii din interiorul întreprinderii) sau externe, dar pot acţiona şi în acelaşi timp.

Internaţionalizarea oferă bazele selecţiei forţelor care caracterizează modele evolutive ale IMN. Presiunile interne apar odată cu creşterea nivelului producţiei, a complexităţii şi a diversităţii interne, odată cu intensificarea cerută de expansiunea internaţională a întreprinderii. Presiunile externe îşi au rădăcina în mediul înconjurător şi cuprind mediile multităţări înconjurătoare - cele din ţara de origine şi cele din ţara gazdă – dar şi metamediul înconjurător global.

Modalităţile de internaţionalizare a întreprinderilor de intrare pe pieţe străine a acestora, sunt, adesea, alese în concordanţă cu stadiul etapelor de dezvoltare. Într-adevăr, internaţionalizarea determină întreprinderile să acţioneze în noi zone geografice, în general, puţin cunoscute, ceea ce-i obligă pe manageri să-şi însuşească noi cunoştinţe, noi experienţe, noi metode de management.[71]

Internaţionalizarea, ca proces secvenţial, înseamnă că întreprinderea îşi creşte gradul de participare pe noi pieţe, acumulează cunoştinţe şi îşi consolidează competenţele. Are loc aşa-zisa internaţionalizare progresivă, când întreprinderile folosesc iniţial modalităţi de implantare care să le permită să-şi sporească la maximum volumul lor de activitate şi să reducă la minimum expunerea activelor lor hazardului. Odată ce decizia de internaţionalizare a fost luată, întreprinderile îşi lărgesc implantarea lor în mod secvenţial. Un exemplu edificator, în acest sens, este intrarea companiei germane BMW pe piaţa automobilelor din SUA. După o lungă

[71] M. K. Errammilli, „The experience factor in foreign market entry, modes service firms", *Journal of International Business Studies*, vol. 22, no. 3, 1991, p. 479.

perioadă, când compania BMW s-a mulțumit să-şi exporte diferitele sale modele de automobile în SUA, în final, în 1994 a decis să construiască o uzină la Spartanburg (Carolina de Sud), pentru a-şi consolida poziția viitoare pe o piață strategică, dar şi pentru a evita riscul de schimb valutar între moneda americană şi cea germană. Producția a crescut constant în primele trei trimestre ale anului 2013, compania BMW producând la uzina sa din SUA, peste 2,5 milioane de automobile.

Totodată, internaționalizarea progresivă permite întreprinderilor să-şi mărească gradual *compresiunea* piețelor locale, limitând angajamentul lor financiar.

Desigur, în cadrul acestui proces secvențial au fost şi situații când unele întreprinderi mici s-au internaționalizat într-o etapă foarte timpurie a dezvoltărilor, folosind simultan mai multe modalități de implantare în diferite țări. Este cazul aşa-ziselor întreprinderi „născute global".[72] De asemenea, au fost situații când întreprinderi multinaționale din unele țări emergente nu s-au limitat la exportul produselor lor la prețuri mici,[73] ci au creat capacități unice pe piața lor de origine, în domenii neglijate de întreprinderile multinaționale prezente acolo. Ele şi-au stabilit „capete de pod" pe piețele dezvoltate. Astfel, compania Hayer a creat în 1999, în SUA, în Carolina de Sud, o uzină foarte eficientă de produse electrocasnice, simple, ceea ce i-a permis să concureze direct companiile americane multinaționale Whirpool şi General Electric, acasă la acestea.[74]

Sistematizat, procesul evolutiv de la o întreprindere locală la una multinațională cuprinde următoarele etape:[75]

---

[72] G. Krights, T. Cavusil, „A taxonomy of bornglobal firms", *Management International Review*, vol. 45, no. 3, 2005, p. 15.

[73] T. Khanna, K. Palepu, „Emerging giants: building world-class companies in developing countries", *Harvard Business Review*, vol. 84, no. 10, 2006, p. 69.

[74] G. Johnson ş.a. *op.cit.*, 2008, p. 378.

[75] J. Hought, E. Neuland, N. Bothma, „*International Dimensions of Management*", 3rd edition, Boston PES- Kent, 1992, pp. 81-83.

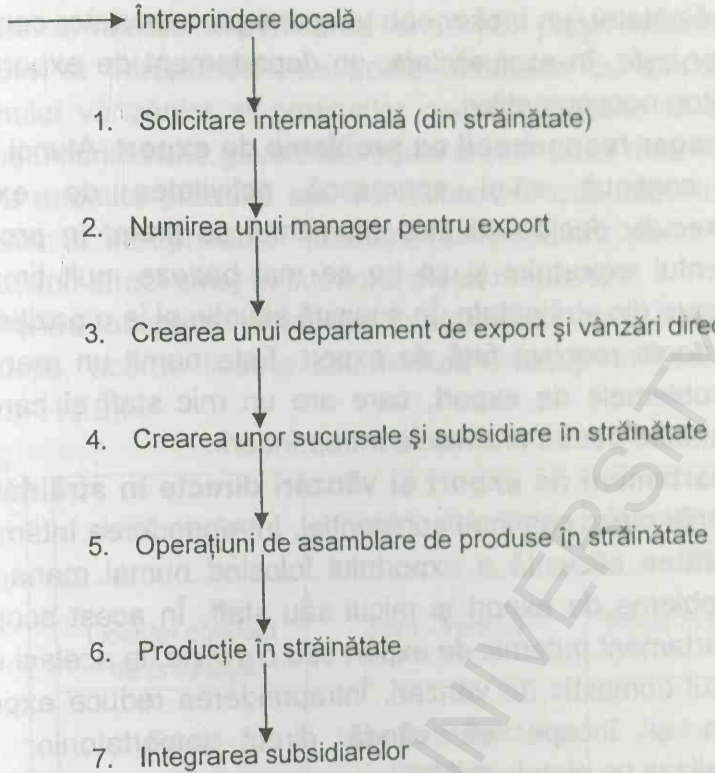


Figura 11.18. Procesul prin care o întreprindere locală se poate dezvolta într-o întreprindere multinațională[76]

Etapa 1. Cereri internaționale din străinătate. Această etapă începe când o întreprindere primește o solicitare directă pentru unul sau mai multe din produsele sale din partea unui om de afaceri sau unui exportator domestic sau importator. Întreprinderea poate să ignore solicitarea, caz în care nu are loc o dezvoltare viitoare a acestuia. Însă, dacă întreprinderea răspunde pozitiv și își vinde produsele cu profit pe o piață străină, întreprinderea este pregătită să vândă produse în continuare în străinătate. Viitoarele cereri din partea cumpărătorilor străini vor fi recepționate cu mai mult entuziasm, întreprinderea își va vinde produsele în străinătate prin intermedierea unui exportator intern. Cel ce va opera exportul poate fi un comerciant de exporturi, o casă de export cu comision, un cumpărător rezident (un cumpărător domiciliat în țara de origine a întreprinderii exportatoare și reprezintă toate tipurile de cumpărători privați

[76] Ibidem, p. 84.

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

sau publici din străinătate), un broker sau un manager exportator complex (manager care serveşte, în exclusivitate, un departament de export sau mai mulți producători noncompetitivi.

Etapa 2: Manager responsabil cu probleme de export. Atunci când o întreprindere continuă să-şi sporească activitatea de export, managementul executiv decide că este momentul să preia, în propriile mâini, managementul exportului şi să nu se mai bazeze mult timp pe cererile întâmplătoare din străinătate. În această situație el ia o poziție mai curând proactivă decât reactivă față de export. Este numit un manager responsabil cu problemele de export, care are un mic staff şi care se ocupă de piețele străine pentru produsele întreprinderii.

Etapa 3. Departament de export şi vânzări directe în străinătate. Atunci când vânzările cresc continuu substanțial, întreprinderea întâmpină dificultăți în asigurarea eficientă a exportului folosind numai managerul responsabil cu probleme de export şi micul său staff. În acest scop se înființează un departament puternic de export sau o divizie, la acelaşi nivel ca şi departamentul domestic de vânzări. Întreprinderea reduce exportul intermediar intern şi începe să vândă direct importatorilor sau cumpărătorilor localizați pe piețele străine.

Etapa 4. Filiale şi subsidiare în străinătate. Creşterea în continuare a vânzărilor la export necesită înființarea unor filiale în străinătate care să asigure vânzările şi publicitatea. Managerul unei filiale este direct responsabil în fața departamentului de specialitate din întreprindere, asigurând vânzarea produselor direct intermediarilor pe piețele externe. Filiera de vânzări evoluează treptat într-o subsidiară de vânzări, care-şi are domiciliu în țara de primire şi se bucură de mai multă autonomie decât o filială de vânzări.

Etapa 5. Asamblarea produselor în străinătate. Asamblarea produselor în străinătate se explică prin costuri de transport şi tarife mai mici pentru produsele neasamblate şi forță de muncă mai ieftină. Întreprinderea poate să înceapă operațiile de asamblare pe una sau mai multe piețe străine dacă este mai profitabil exportul subansamblelor, al produselor neasamblate decât exportul produselor finite.

Etapa 6. Producția în străinătate. În această etapă, întreprinderea are un program de export dezvoltat, bine conturat, bazat pe studii de piață străină, de promoții şi distribuție concepute pe nevoile fiecărei piețe străine

și care urmăresc identificarea unor noi piețe străine. Managementul executiv al întreprinderii se poate confrunta cu dificultăți în creșterea volumului vânzărilor și profiturilor pe piețe străine în care au intrat de curând. Atunci când guvernele locale impun tarife mari sau cote de import pentru anumite produse sau când interzic total importul, managementul executiv al întreprinderii hotărăște să pătrundă direct pe piața străină, producând direct chiar în interiorul pieței respective.

Pentru începerea producției în străinătate se pot încheia contracte de producție, acorda licențe sau realiza investiții în facilități de producție (figura 11.19).

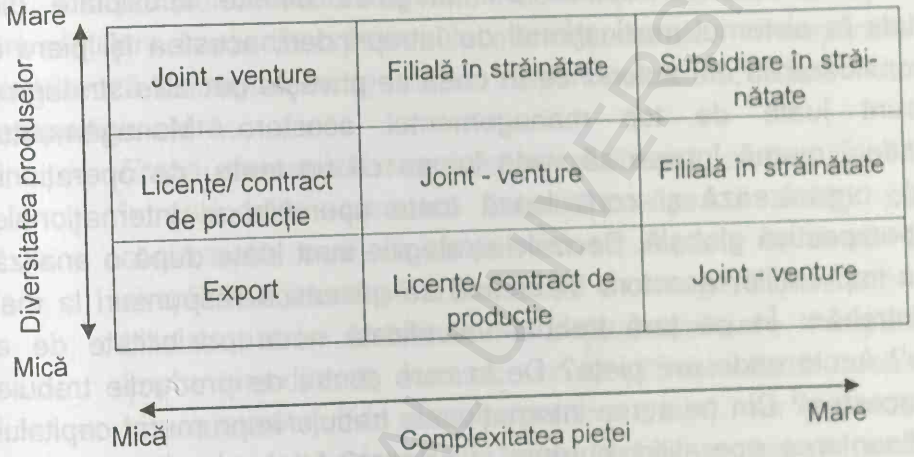


Figura 11.19. Intrarea pe o piață bazată pe diversitate produselor și complexitatea pieței[77]

În această situație, întreprinderea internațională are avantajul că evită taxele vamale și că este apreciată de guvernele locale. De asemenea, se evită investiții considerabile cerute de crearea de site-uri de producție.

Contractul de producție constă în aceea că întreprinderea străină produce și vinde produsul întreprinderii de origine pe piața străină, care continuă să-l promoveze și să-l distribuie. În cazul licenței – forma intermediară între asamblarea produsului la fața locului și contractul de producție-, întreprinderea străină plătește foarte mult întreprinderii

[77] „Mastering global business", *Business Day*, April 1999.

internaționale pentru licența acordată, marcă de comerț, secrete de comerț etc.

Investiții directe în producție. După ce a fost stabilită facilitatea, posibilitatea de producție pe o piață străină, întreprinderea are toate oportunitățile de a manageria într-o țară străină. Ea trebuie să performeze în mai multe activități de afaceri: achiziții, finanțe, planificarea resurselor umane, management, producție, marketing etc. Întreprinderea este, astfel, obligată să încheie acorduri importante privind resursele tehnice, financiare, umane cu noua entitate străină.

Etapa 7. Integrarea subsidiarelor din străinătate. Odată ce întreprinderea mamă a hotărât să integreze diferite subsidiare din străinătate în sistemul multinaţional de întreprinderi, acestea îşi pierd o parte considerabilă din autonomie în ceea ce priveşte deciziile strategice care sunt luate de top managementul acestora. Managementul întreprinderii mamă începe să vadă lumea ca un teatru de operațiuni: planifică, organizează şi controlează toate operațiile ei internaționale dintr-o perspectivă globală. Deciziile strategice sunt luate după o analiză atentă a implicațiilor acestora încercând să găsească răspunsuri la mai multe întrebări: În ce țară trebuie valorificată noua posibilitate de a produce? Acolo unde are piețe? De la care centre de producție trebuie servite acestea? Din ce surse internaționale trebuie împrumutat capitalul pentru finanțarea operațiilor curente şi viitoare? Unde vor fi implantate centrele de cercetare-dezvoltare? De unde va fi recrutată forța de muncă necesară? Când va începe să gândească, să opereze managementul întreprinderii în aceşti termeni globali, atunci se poate spune ca întreprinderea a evoluat într-o întreprindere real multinațională.[78]

Trebuie, însă, spus că acest proces evolutiv în şapte etape nu este obligatoriu în toate situațiile. Unele întreprinderi opresc integrarea completă a operațiilor domestice şi străine, preferând să le manageriez în mod descentralizat, fără o strategie globală generală. Alte întreprinderi optează pentru coordonarea activităților subsidiarelor dintr-o anumită regiune (de exemplu, Europa), şi păstrează semi-autonome subsidiarele din alte regiuni.

Alte întreprinderi gândesc global în ceea ce priveşte numai câteva din funcțiunile acestora. De exemplu, managerii pot gândi în termeni globali

[78] Idem.

când vizează problemele producţiei şi finanţelor, dar nu şi atunci când sunt vizate problemele marketingului, resurselor umane, achiziţiilor, cercetării-dezvoltării. Este vorba de diferite grade de multinaţionalizare atunci când se operează la scară multinaţională.

11.12. Procesul internaţionalizării întreprinderilor din punctul de vedere al naturii activităţilor şi al investiţiilor implicate

Din punctul de vedere al naturii activităţilor pe care le cuprinde şi al investiţiilor implicate, procesul internaţionalizării întreprinderilor se realizează de regulă în trei etape: etapa comercială, etapa industrială şi etapa financiară.

- *Etapa comercială sau internaţionalizarea comerţului.* Mai toate întreprinderile care se internaţionalizează încep cu etapa comercială, care, la rândul lor, se împarte în două. Cea mai simplă este atunci când se începe cu un agent importator local din ţara de primire (este cea mai puţin costisitoare, comparativ cu o implantare directă, deoarece nu se plăteşte decât dacă se vinde şi are avantajul de a cunoaşte bine piaţa), dar şi un dezavantaj major (agentul poate fi nici foarte fidel şi nici uşor de gestionat). În etapa a doua se preferă crearea unei structuri comerciale care aparţine exportatorului – este mai scumpă, necesită investiţii şi mai ales achiziţii şi competenţe îndeosebi umane, pentru a avea şanse de reuşită.
- *Etapa industrială sau internaţionalizarea producţiei.* Această modalitate de internaţionalizare se bazează pe o logică diferită de logica comercializării. Dacă s-a obţinut succes în etapa comercială, aceasta este adesea urmată de etapa industrială. Întreprinderea nu se mulţumeşte numai cu vânzarea produselor, din diferite considerente, precum - dimensiunea pieţei, barierele la intrare a produselor, importanţa costurilor de transport, accesul la o forţă de muncă abundentă şi ieftină, la surse de finanţare deosebite, la subvenţii - preferă să producă produsele în ţara de primire. Aşa au procedat companiile japoneze pentru a evita, în

unele țări din Europa, cotele de import şi barierele tarifare, creându-şi, în acest fel, o imagine favorabilă prin participarea la dezvoltarea economică şi socială a țărilor de primire.

Sunt posibile două variante: *mai întâi,* este delocalizată activitatea de asamblare, componentele de bază fiind produse în țara de origine. *Apoi,* se delocalizează, complet autonomă, fabricația în fiecare țară de primire. Beneficiind de condiții deosebit de favorabile pentru a fabrica produse mai competitive, reducând costul de producție, întreprinderea „mamă" le reexportă în țara de origine.

Două avantaje constituie motive ale acestei etape a internaționalizării:

- *avantaj de piață*: pentru a nu ocoli frontierele (reglementări juridice, culturale, de impozitare, etc.), corporațiile preferă să se instaleze în țara de primire;
- *avantaj de cost* (eliminarea cheltuielilor de transport şi existența unei forțe de muncă mai puțin costisitoare, îi determină pe producători să se expatrieze).

Internaționalizarea producției are forme diferite care au loc succesiv. Mai întâi întreprinderea-mamă implantează într-o altă țară filiale-rețea, adică entități care fie că vând, fie că fabrică produse apropiate sau chiar identice cu cele fabricate în țara de origine. În etapa următoare, filiala din străinătate capătă o anumită independență, strategia se mondializează, iar filiala - rețea devine o filială - secție, adică se finanțează autonom şi fabrică produse care nu sunt, în mod obligatoriu, cele fabricate de societatea mamă.

În final, filialele rețea sau filialele-secții se transformă adesea în grupuri mai integrate, mai centralizate, care desfăşoară în cadrul participărilor încrucişate sau parteneriatului o politică globalizată pe o piață mondială.

- *Etapa financiară.* Este cazul întreprinderilor transnaționale şi multinaționale. În cadrul acestei etape, întreprinderea devine o întreprindere multinațională: ea îşi alege strategia corespunzătoare şi îşi adaptează politicile şi managementul la nivel mondial, sau cel puțin, la nivelul mai multor țări.

Diferitele implantări sunt decise funcție de unele criterii, precum:

- *criteriile economice şi sociale* – proximitatea piețelor, reducerea costurilor de transport, accesul privilegiat la materiile prime ieftine,

la sursele de finanţare avantajoase, la o forţă de muncă ieftină având un nivel corespunzător de calificare, ocolirea contingentării cotelor şi a barierelor la intrare şi instalarea de uzine moderne, specializate şi cu cea mai bună productivitate, folosind curba de experienţă şi economiile de scară;

- *riscul:* repartizarea activităţilor în mai multe ţări, protecţia împotriva riscului schimbului valutar, prin crearea unui sistem de management integral al trezoreriei, protecţia contra legilor în ceea ce priveşte repartizarea sau reinvestirea profiturilor protecţia faţă de riscul de naţionalizare.

11.13. Alegerea modalităţii de internaţionalizare

Cele mai importante metode de alegere a modalităţii de internaţionalizare sunt:[79]

1. Metoda folosirii ciclului internaţional de viaţă al produsului[80]

Produsele noi, în prima etapă a ciclului – *lansarea* - sunt concepute şi fabricate în ţări avansate tehnologic şi în care există consumatori cu putere mare de cumpărare, interesaţi de calitate şi puţin sensibili la preţ. În etapa doua – *creşterea* - întreprinderile exportă în zonele economice mai puţin dezvoltate la preţuri de monopol, amortizându-şi astfel cheltuielile de cercetare-dezvoltare şi comerciale. În etapa a treia - *maturitatea* -, tehnologia se banalizează, se cedează licenţe, concurenţa pe bază de preţ se înăspreşte şi avantajul de monopol tinde să dispară. Întreprinderea inovatoare îşi delocalizează producţia în ţări cu forţă de muncă ieftină.

Ţara exportatoare poate deveni chiar importatoare a produselor concepute în spaţiul iniţial intern. Ciclul de viaţă este astfel buclat, obligând întreprinderile din ţările dezvoltate să inoveze din nou pentru a recâştiga avantajul lor tehnologic.

Când produsul se află în etapa de creştere, se optează pentru export, iar când produsul se află în etapa de maturitate se preferă realizarea de investiţii directe.

---

[79] M. Gervais, „*Stratégie de l'entreprise*", 5e édition, Economica, Paris, 2003, pp. 231-237.

[80] R. Vernon, „International investment and international trade in the product cycle", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 87, no. 2, May 1986.

Acestei metode îi sunt proprii anumite lipsuri:

- nu în toate situațiile există primele două etape ale ciclului de viață al produsului, fenomen constatat odată cu lansarea de produse noi la scară mondială, bazată pe efectul de experiență şi pe prețuri mici;
- odată cu accelerarea ritmului şi difuzării inovațiilor în spațiu internațional, evoluția devine mai puțin mecanică;
- reperarea etapei în care se află un produs în cadrul ciclului său de viață nu este uşoară;

2. Metoda „Luarea în considerație a strategiei întreprinderii concurente şi a politicii țării de primire"

Folosirea metodei este ilustrată prin următorul exemplu.[81] Fie întreprinderea X, instalată, în țara de primire. Încă de la înființarea sa, sunt generate cheltuieli fixe cu crearea sediului său local (F) şi pentru implementarea unei uzine de producție (G). Această întreprindere poate să exporte, într-o țară de primire, un produs cu un cost de producție *(c)*, la care se adaugă cheltuieli de transport *(m)*şi taxe vamale unitare *(d)*.

Sunt posibile două comportamente le actorilor respectivi:[82]

- *În lipsa unei concurențe deosebite, dacă întreprinderea optează pentru export, atunci aceasta stabileşte un nivel al vânzărilor în străinătate* q_e *, maximizând:*

pq – (c + m+ d)q, în care p reprezintă prețul unitar de vânzare în țara de primire;

- *Dacă optează pentru o investiție directă în străinătate, va stabili o cantitate de produse* q_i *, maximizând: pq – cq – G*

Întreprinderea va alege varianta „investiție directă" dacă, şi numai dacă:

$$pq_i - cq_i - G > pq_e - (c + m + d)\, q_e$$

B- G> A,

în care B este marja la costul variabil în caz de investiție directă, iar A, marja la costul variabil în varianta exportului.

---

[81] M. Gervais, „*Stratégie de l'entreprise*", 5e édition, Economica, Paris, 2003, pp. 233-234.

[82] A. Smith, „Strategic Investment, Multinational Corporations and Trade Policy", *European Economic Review,* vol. 31, no. 1, January 1987.

Se presupune apoi că există o întreprindere națională – întreprinderea Y – implantată în țara de primire și că duopolul care rezultă de aici adoptă comportamentul Cournot. Fiecare consideră oferta întreprinderii concurente ca o dată intangibilă asupra căreia nu se poate acționa și la care trebuie să se adapteze.

Dacă întreprinderea X este implantată în țara de primire, teoria spune că punctul de echilibru este obținut atunci când cantitățile de producție ale celor două întreprinderi, ca și câștigurile lor(D)sunt egale. Profitul net al întreprinderii X este atunci: (D – G), iar al întreprinderii Y= (D – F – G).

Dacă întreprinderea X exportă, ea obține un profit net C_e cu A > C_e, deoarece prezența întreprinderii Y o împiedică să acopere întreaga piață, și C_e < D, [întrucât (m + d) fiind pozitiv, marja la costul variabil unitar devine mai mică, iar întreprinderea X, neputând, ipotetic, să influențeze cantitățile vândute de către întreprinderea Y, își reduce oferta], întreprinderea Y obținând un profit brut C_i, cu C_i> D, (deoarece piața este mai puțin ocupată de către întreprinderea X), și B > C_i, întrucât C_i s-a obținut în situația de împărțire a pieței.

Deci, B > A > C_s

B > C_i > D > C_e

Rezultatele vor fi următoarele:

Întreprinderea X	Întreprinderea Y	
	Nu este prezentă în țara de primire.	Este prezentă în țara de primire.
exportă	A, 0	C_e ,(C_i – F- G)
investește direct	(B – G), 0	(D – G), (D – F- G)

Se pot formula următoarele concluzii:

a) dacă (F + G) > C_i > D,

indiferent de decizia întreprinderii X, întreprinderea Y nu va intra niciodată pe piața respectivă, iar întreprinderea X va investi, dacă (B-G) > A; în caz contrar va exporta;

b) dacă C_e>D> (F + G),

întreprinderea Y trebuie să fie prezentă pe piața respectivă, iar întreprinderea X va investi direct dacă

(D – G) > C_e ;

c) dacă C_i > (F + G) > D, intrarea pe piață a întreprinderii Y nu este interesantă, decât dacă întreprinderea X exportă. Investind, întreprinderea X împiedică venirea întreprinderii Y pe piață și câștigă: (B – G);

d) Se presupune că C_e >(D –G) și A< (B – G), [ceea ce arată că pentru vânzări importante în situație de monopol, costurile de transport depășesc sarcinile de investiții și că (F + G) > C_i > D, dacă d=0, dar că C_e > (F +G) >Ddacă d>0 (introducerea unei taxe vamale mari C_i decât (F + G)].

De asemenea, atâta timp cât taxa vamală nu reduce C_e dincolo de (D-G), întreprinderea X înclină să exporte, iar întreprinderea Y să se implanteze. În absența unei taxe vamale, nu există o întreprindere locală în țara de primire. Așadar, din punctul de vedere al țării de primire, instrumentul „taxă vamală" este util.

Dacă însă taxa vamală reduce C_e dincolo de (D –G), întreprinderea X va investi, iar întreprinderea Y va abandona piața respectivă, deoarece (F + G) > D. În această situație, taxa vamală favorizează întreprinderea străină și slăbește concurența.

*3. **Metoda abordărilor sintetice ale lui J. H. Dunning - și J. L. Mucchielli**[83] **- analiza sintetică***

Întreprinderile multinaționale sunt firme care internalizează tranzacțiile internaționale. O firmă care nu internaționalizează tranzacțiile sale recurge la exporturi sau la altă formă de aprovizionare a pieței străine care nu necesită controlul unei unități de producție. Teoria întreprinderilor multinaționale nu este atunci decât un subprodus al analizei costurilor de tranzacție. Evoluția în timp a analizei presupune identificarea de costuri de tranzacție specifice, fie la întreprinderile multinaționale, fie la sectoarele în care întreprinderile își desfășoară activitatea.

Un loc important este acordat de către P. J. Buckley și M. Casson imperfecțiunilor pieței relative referitor la cercetare-dezvoltare, tehnologie, know-how. Aceste imperfecțiuni necesită forme de relații impuse de organizarea internă a tranzacțiilor. Se știe că întreprinderile multinaționale își desfășoară activitatea în domeniul cercetării-dezvoltării, unde cheltuielile raportate la cifra de afaceri sunt importante.

---

[83] M. Gervais, „*Stratégie de l'entreprise*", 5e édition, Economica, Paris, 2003, pp. 235-237.

Teoria internalizării este utilizată de unii autori pentru a explica momentul când dezvoltarea companiilor multinaţionale devine un fenomen răspândit. În secolul al XIX-lea, costurile interne ale întreprinderii erau foarte ridicate. Aceasta făcea imposibil un control al filialelor răspândite în străinătate. În schimb, după cel de-al doilea război mondial, costurile organizării interne s-au diminuat, ceea ce a determinat un volum mare de investiţii în străinătate. Alţi autori, precum A. Rugman[84], considera internaţionalizarea ca teorie globală. Conform acestei teorii, teoria costurilor de tranzacţie n-ar fi decât un aspect al concurenţei imperfecte. Aceasta ar permite tratarea diferitelor tipuri de avantaje şi imperfecţiuni şi ar oferi, în plus, explicaţia alegerii în favoarea implementării în străinătate a investiţiilor.

Există două teorii în acest domeniu:[85]

- teoria eclectrictă a lui J.Dunning care permite studierea întregului ansamblu de relaţii cu străinătatea ale unei firme;
- analiza sintetică a lui J. L. Mucchielli[86]

Teoria eclectrică a lui J. Dunning presupune luarea în considerare, simultan, a trei niveluri: naţiunea, sectorul şi firma.

În cazul folosirii acestei metode se iau în calcul trei tipuri de variabile:

- avantajele specifice deţinute de firmă (O) în virtutea dreptului de proprietate industrială (avans tehnologic, diferenţiere deosebită a produselor, economii substanţiale de scară, disponibilitate de cadre manageriale bine pregătite în domeniul managementului internaţional etc.);

- avantaje de localizare (L) - preţurile mici ale inputurilor în ţara de primire, proximitatea consumatorilor, calitatea infrastructurilor locale, distanţă între pieţe, etc.;

---

[84] A. Rugman, „*Internalization as General Theory of Foreingn Direction Investment: A Re-Approsail of the Literature*", Weltwirtschaftliches Archiv, nr.116, 1980.

[85] J. Dunning „*Explaining changing Patterns of International Production: In Defense of the Eclectric Theory*", Oxford Bulletin of Economics and Statistics, Nov. 1979.

[86] J. L. Mucchielli, ,,Aliances stratégiques et firmes multinationales: une nouvelle théorie pour de nouvelles formes de multinationalisation", *Revue d' Economie Industrielle*, 2er trimestre, no. 55, 1991, pp. 118-134. J. L. Mucchielli, „*Les firmes multinationales: mutations et nouvelles perspectives*", Paris, Economica, 1985.

- avantaje generate de o integrare sau de o internalizare a activităților la nivel mondial (I), - reducerea costurilor de tranzacție, puterea de negociere cu guvernele, controlul ofertelor etc.

Potrivit autorului, atunci când o întreprindere dispare, în acelaşi timp, de cele trei categorii de avantaje, pătrunderea pe piață trebuie realizată prin investiții directe.

Prin internalizare se înțelege substituirea întreprinderii pe piață ca manieră de a conduce tranzacțiile. Întreprinderile multinaționale sunt considerate un răspuns ierarhic la imperfecțiunile pieței mondiale[87]. C. W. L. Hill şi C.W. Kim[88] propun un model de analiză de alternative filială/licență conform căruia a internaliza înseamnă a avea opțiunea de a alege filială pentru a obține economii la:

- costuri de tranzacție ex ante (costuri de producție, de negociere, de supraveghere a contractelor de licență);

- costuri de tranzacție ex post (costul comportamentului oportunist al partenerului – acapararea know-how-ului diseminat în contractul de licență).

Potrivit autorilor, dacă o întreprindere dispune simultan de toate cele trei categorii de avantaje, se recomandă folosirea concesiunii de licențe sau a intermediarilor. Dacă se pune problema alegerii dintre soluția „licență" şi soluția „filială", atunci opțiunea filială se justifică numai dacă internaționalizarea conduce la un câştig net, cu alte cuvinte, costurile de tranzacție economisite sunt superioare costurilor de internaționalizare.

Analiza sintetică. Demersul lui J. L. Mucchielli constă în combinarea „avantajului comparativ al țării" cu avantajul „competitiv al firmei". J. L. Mucchielli identifică determinanții (condițiile) comuni ai schimburilor de mărfuri şi al investițiilor internaționale:

- Diferențele internaționale ale funcțiilor de producție;
- Diferențele internaționale în dotările factoriale;
- Diferențele internaționale în gusturile consumatorilor;
- Existența economiilor de scară;

---

[87] O. E. Williamson, „Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations" *Journal of Low and Economic*, no. 2, 1979.

[88] C. W. L. Hill, C. W. Kim, „Searching for a dynamic theory of the multinational enterprise: a transaction cost model", *Strategic Management Journal,* Special Issue, Summer 1988, pp. 93-104.

- Existența distorsiunilor pe piața produselor (output-uri);
- Existența distorsiunilor pe piața factorilor de producție.

În abordarea sintetică,[89] conceptele de avantaje au o altă tipologie. Noțiunea de avantaj specific este înlocuită cu cea de avantaj competitiv (M. Porter) care se bazează pe avantajele stăpânirii costurilor şi / sau pe factorii de diferențiere a produselor. Conceptul de avantaj de localizare este înlocuit cu conceptul de avantaj comparativ al țării de primire, care depinde de costurile comparate, dar şi de mărimea şi dinamica pieței locale. Luând în considerare simultan aspectele ofertei şi cererii, atât ca factori de producție cât şi ca produse, combinarea acestor două categorii de avantaje permite să se evidențieze mai multe configurații de operații internaționale. De exemplu, investițiile directe se justifică când întreprinderea poate să găsească, într-o țară străină, în acelaşi timp, factori de producție mai puțini costisitori şi debuşee mai mari pentru produsele sale (avantajul competitiv şi avantajul comparativ sunt egale la nivelurile ofertei de factori şi al cererii de produse, sau când la anumite stadii ale procesului de producție sau pe ansamblul acestuia, întreprinderea găseşte în străinătate factori de producție mai puțin oneroşi, pentru ca apoi să reimporte şi să beneficieze de un avantaj competitiv,avantajul comparativ neavând loc decât la nivelul ofertei de factori de producție.

Noțiunii de avantaj de internaționalizare, în această teorie, i se preferă noțiunea de avantaj strategic care exprimă poziția întreprinderii în interiorul sectorului său în cursa pentru inovări.

În tabelul 11.2 se prezintă comportamente posibile funcție de cele trei tipuri de avantaje.

---

[89] J. L. Mucchielli, „Aliances stratégiques et firmes multinationales: une nouvelle théorie pour de nouvelles formes de multinationalisation", *Revue d' Economie Industrielle*, 1er trimestre, no 55, 1991, pp. 118-134. J. L. Mucchielli, *„Les firmes multinationales: mutations et nouvelles perspectives"* , Paris, Economica, 1985.

Tabelul 11.2. Strategii internaționale şi avantajele competitiv, comparativ şi strategic[90]

	Avantaj competitiv	Avantaj comparativ	Avantaj strategic
Export	+	-	-
Investiții directe	+	+	-
Acord de cooperare internațională	+	+	+
Licență	+	-	+

Este suficientă o singură condiție pentru a explica schimburile internaționale de mărfuri, dar şi dezvoltarea întreprinderilor multinaționale. Predominanța uneia din cele două forme asupra alteia depinde de relația care se stabileşte între avantajele comparative şi avantajele competitive. Dacă avantajele concordă, exporturile se impun, dar dacă ele sunt decalate, se realizează o delocalizare a producției. Se trece de la o strategie națională la strategia mondială. De fapt, delocalizarea este un proces de deplasare a centrului de producție al unor țări către alte țări. Natura produselor determină aceste deplasări diferite ca sens şi destinație. Schimbările care se produc în costurile relative, în evoluția cererii, provoacă în lanț noi delocalizări a producției.

Exporturile ca şi dezvoltarea companiilor multinaționale, întreprinderilor pot fi studiate cu ajutorul celor două modele fundamentale ale economiei de piață, structurile de piață şi teoria internalizării. În plus, este posibilă proiectarea unei abordări unificate ținând cont, simultan, de cele două modalități de aprovizionare a unei piețe străine.

Persistența dominării de întreprinderi este explicată prin modele de concurențe strategice. În acest context, concentrarea, ca barieră la intrare rezultă din acțiunea întreprinderilor.

[90]M. Gervais, „*Stratégie de l'entreprise*", 5e édition, Economica, Paris, 2003, p. 237.

11.14. Internaţionalizarea întreprinderilor şi reorganizarea lanţurilor de valoare ale acestora. Relaţia strategie - structură organizatorică

11.14.1. Reorganizarea lanţului de valoare

Creşterea prezenţei întreprinderilor pe pieţele internaţionale le deschide acestora noi posibilităţi de avantaj concurenţial, dar, în acelaşi timp, acest lucru presupune şi reorganizarea lanţurilor de valoare.[91]

Strategia unei întreprinderi într-o activitate globală sau pe cale de globalizare cuprinde şi repartizarea diferitelor verigi ale lanţului de valoare între diferitele implantări naţionale, repartizare care vizează, în principal, verigile situate în amonte (logistica, producţia) şi activităţile de sprijin (dezvoltare, managementul resurselor umane), verigile situate în aval (forţa de vânzare, distribuţia) rămânând adesea legate de localizarea geografică a clienţilor.

Repartizarea pe scena internaţională a diferitelor verigi ale lanţului de valoare – C&D, aprovizionare, producţia componentelor, asamblarea, distribuţia, marketingul, vânzarea şi service-ul - are ca obiectiv reducerea costurilor şi creşterea diferenţierii produselor.

În cazul unei strategii multidomestice, diferitele pieţe geografice sunt despărţite şi fiecare întreprindere locală poate să controleze o mare parte a lanţului de valoare, cu excepţia, poate, a C&D. De la o filială la alta, legăturile pot fi bazate mai mult pe relaţii comerciale decât ierarhice.

În cazul unei strategii globale pe produs, verigile lanţului de valoare, care reflectă o anumită familie de produse, sunt repartizate, precis legate între ele, dar relativ independente de la o familie de produse la alta.

În situaţia unei strategii transnaţionale, lanţul de valoare poate fi restructurat total pe plan mondial, sprijinindu-se pe verigile lanţului considerate strategice pe plan corporativ.

Urmărirea unor economii de scară ridică problema concentrării relative a activităţii într-un loc sau în mai multe locuri de fabricaţie şi a

[91] Strategor, *op.cit.*, 2005, pp. 249-250.

nivelului de control al partenerului, furnizorului. Trebuie să se aleagă între o configurație concentrică şi o configurație dispersată.

Configurația concentrică urmăreşte obținerea de economii substanțiale de scară şi dobândirea unei experiențe mari în producție, concentrând verigile cele mai importante ale lanțului de valoare într-o țară sau în mai multe țări. În Europa compania Lego produce cvasitotalitatea jocurilor în Danemarca şi exportă producția prin intermediul unei rețele comerciale extrem de dezvoltate în lume.

Configurația dispersată este proprie situației când costurile de transport de stocare sau de comunicare, riscurile schimbului valutar, şi, în deosebi, necesitatea de a reduce termenele de livrare către clientul final, impun asamblarea produsului aproape de piețele finale.

Oricare ar fi strategia aleasă, întreprinderea trebuie să folosească lanțul de valoare ca mijloc de a-şi construi avantajele sale concurențiale. Organizarea întreprinderii, în acest caz, este determinată de optimizarea următoarelor opțiuni:

- *opțiuni privind localizarea activităților lanțului de valoare pe scară mondială*. Câte unități organizatorice –filiale- trebuie să aibă întreprinderea pentru fiecare verigă a lanțului? În ce țări trebuie localizate aceste unități?
- *opțiuni în ceea ce priveşte integrarea şi coordonarea activităților lanțului de valoare.*

Din analiza opțiunilor rezultă două tipuri de organizare a întreprinderii: organizarea locală, internă şi organizare mondială.

a. *Organizarea multidomestică locală, internă.* Fiecare filială rămâne autonomă şi se comportă ca o întreprindere integrată, în sensul că desfăşoară întregul ansamblu de activități, mai puțin, de regulă, cea de cercetare-dezvoltare: societatea mamă joacă rolul de holding. Diferitele filiale naționale produc pentru fiecare piață națională produse care corespund caracteristicilor acestei piețe. Produsele fabricate de fiecare unitate filială nu trec frontierele țării unde este amplasată (figura 11.20).

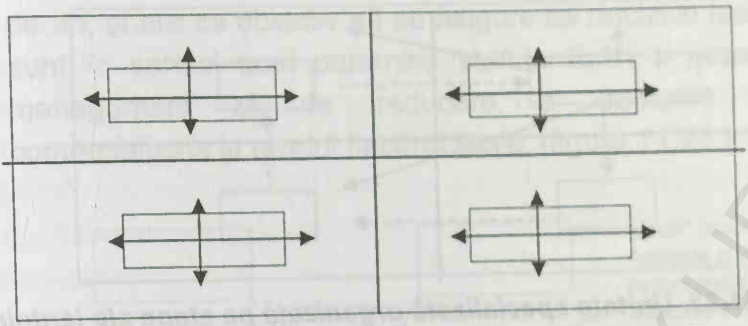


Figura 11.20.Configuraţia organizării interne[92]

b. Organizarea mondială are două variante:

- fiecare unitate este specializată pe un tip de produs sau mai multe tipuri de produse şi exercită ansamblul funcţiilor ; de exemplu, Uzinele Renault producea modele Mégane, în mai multe uzine, sau compania Toyota cu uzina de la Valenciennes pentru producerea unui autoturism de mic litraj -Funtime - conceput pentru piaţa europeană (figura 11.21).

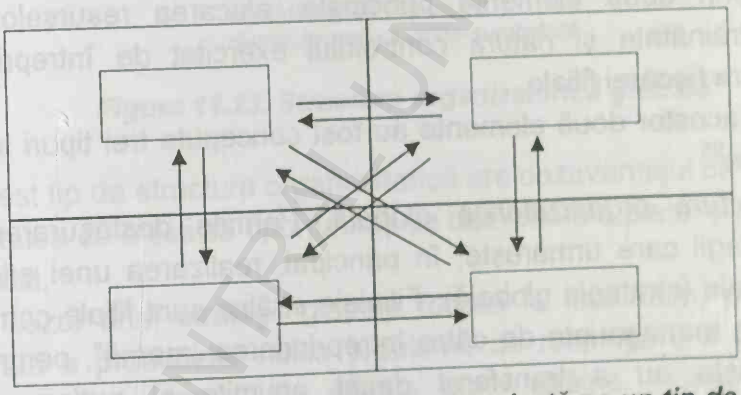


Figura 11.21. Unitate specializată organizată pe un tip de produs[93]

- fiecare unitate, filială este specializată într-o etapă a lanţului de valoare, fluxurile corespunzând produselor-semifinite. De exemplu, compania Airbus Industries produce componentele avioanelor în uzinele fiecărui partener, asamblarea avioanelor având loc la uzinele Toulouse (figura 11.22.).

[92] T. Bertrand, ş.a., *op.cit.*, p.111.

[93] Idem.

BCU CENTRALA UNIVERSITARA LIBRARY

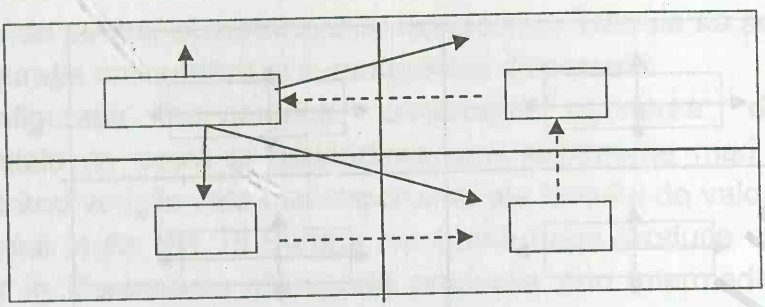


Figura 11.22. Unitate specializată organizată pe etape ale lanțului de valoare[94]

11.14.2. Structura organizatorică a întreprinderilor care practică strategii de internaționalizare

Fiecare strategie de internaționalizare are la bază o anumită structură organizatorică care are sarcina de a articula, controla şi coordona diferitele filiale din străinătate ale întreprinderii respective. Structurile organizatorice care stau la baza strategiilor de internaționalizare se deosebesc prin două elemente principale: alocarea resurselor către filialele in străinătate şi natura controlului exercitat de întreprinderea „mamă" asupra fiecărei filiale.

Pe baza acestor două elemente au fost concepute trei tipuri structuri organizatorice:[95]

- *Structura organizatorică globală.* Permite desfăşurarea unei strategii care urmăreşte, în principal, realizarea unei eficacități globale (strategie globală). Filialele străine sunt filiale comune şi filiale manageriate de către întreprinderea „mamă", pentru care aceasta nu a transferat decât anumite şi puține resurse strategice. Acest transfer se referă numai la active cu valoare adăugată mică, precum active de distribuție şi/ sau de producție care permit realizarea locală a operațiilor de asamblare, resursele strategice principale rămânând la dispoziția întreprinderii mamă (de exemplu C&D). Controlul strâns de către întreprinderea mamă asupra activităților filialelor se face, în principal, prin proceduri de audit, operații repetate de câteva ori

[94] Idem.

[95] C. A. Bartlett, S. Ghoshal, *op.cit.*, p. 74; F. Brulhart, ş.a. *op.cit.*, p. 89.

pe an, şi are ca obiectiv să se asigure ca deciziile luate de filiale sunt în sensul unei puternice standardizări a procedurilor de management şi de reducere a costurile produselor comercializate la nivelul fiecărei filiale. (figura 11.23.)

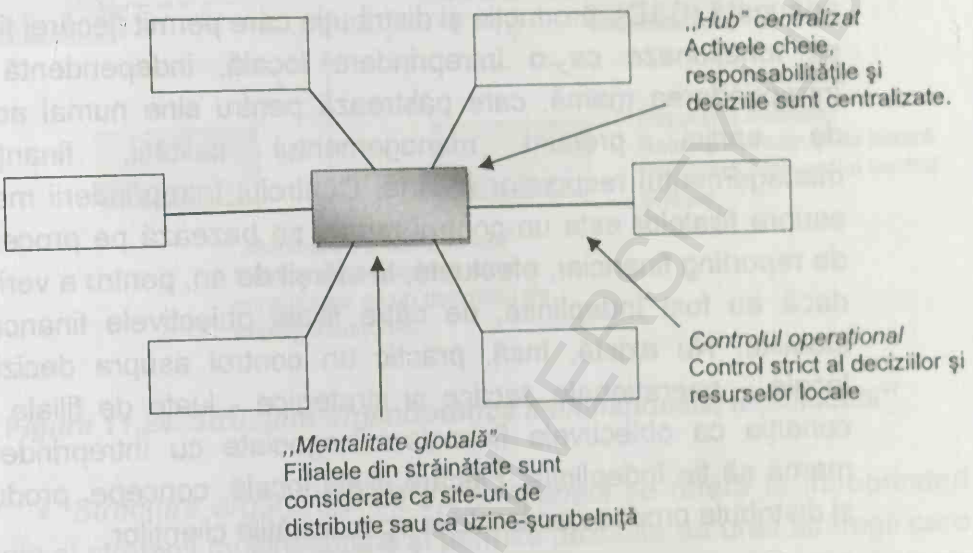


Figura 11.23. Structura organizatorică globală[96]

Acest tip de structură organizatorică are dezavantajul că filialele nu au posibilitatea de a sesiza oportunităţi de dezvoltare a pieţei şi de învăţare la nivel local.

În cazul unei strategii globale forţată la maximum, standardizarea exagerată a produselor ridică probleme de respingere a produselor de către unii consumatori din diferite pieţe străine. Aceasta poate, de asemenea, să genereze presiuni mai mari sau mai mici din partea organelor locale ale puterii asupra întreprinderilor străine globale, pentru ca acestea să adapteze mai mult produsele lor la cerinţele locale şi să transfere în ţara de primire mai multe activităţi cu valoare adăugate mai mare.

- *Structura organizatorică multilocală (multidomesctică) sau multinaţională* pune accentul pe diferenţierea activităţilor de la o

[96] C. A. Bartlett, S. Ghoshal, *„Managing across borders the transnational solution"*, Harvard Business School Press, 1989, p. 64.

țară la alta şi pe adaptarea mai strânsă a produselor la specificitățile locale (strategie multinațională). Într-o asemenea structură organizatorică, are loc un transfer important de resurse strategice din întreprinderea mamă către filialele sale din străinătate. Este vorba de activități, active cu valoare mare adăugată (C&D), producție şi distribuție care permit fiecărei filiale să funcționeze ca o întreprindere locală, independentă de întreprinderea mamă, care păstrează pentru sine numai active de sprijin, precum managementul calității, finanțele, managementul resurselor umane. Controlul întreprinderii mamă asupra filialelor este un control redus, se bazează pe proceduri de reporting financiar, efectuate, la sfârşit de an, pentru a verifica dacă au fost îndeplinite, de către filiale obiectivele financiare stabilite. Nu există, însă, practic un control asupra deciziilor locale – operaționale, tactice şi strategice - luate de filiale, cu condiția ca obiectivele financiare negociate cu întreprinderea mamă să fie îndeplinite. Fiecare filială locală, concepe, produce şi distribuie produse adaptate la specificitățile clienților.

Riscul principal al unei asemenea structuri organizatorice constă în pericolul creării unor baronii locale asupra cărora întreprinderea mamă nu mai are control şi al producerii de redundanțe şi incoerențe care pot prejudicia structura costurilor întreprinderii.

Esența acestei strategii constă în țintirea câtorva țări în care întreprinderile urmăresc să se implanteze încet şi durabil. Investițiile inițiale şi costurile de funcționare sunt mari,întrucât întreprinderile dezvoltă, produc şi distribuie local produse specifice a căror marcă este promovată la scară regională, nu numai local.

Filialele locale trebuie să aibă o mare libertate de acțiune şi putere de a se dezvolta independent unele de altele.

Strategia multilocală a fost folosită curent în trecut în majoritatea țărilor europene dezvoltate care aveau un peisaj relativ fragmentat, de exemplu, în domeniile bancar şi de asigurări. În activitățile strâns legate de limbă şi cultură, fragmentarea activităților se menține.

În figura 11.24. se prezintă structura organizatorică multilocală, multinațională.

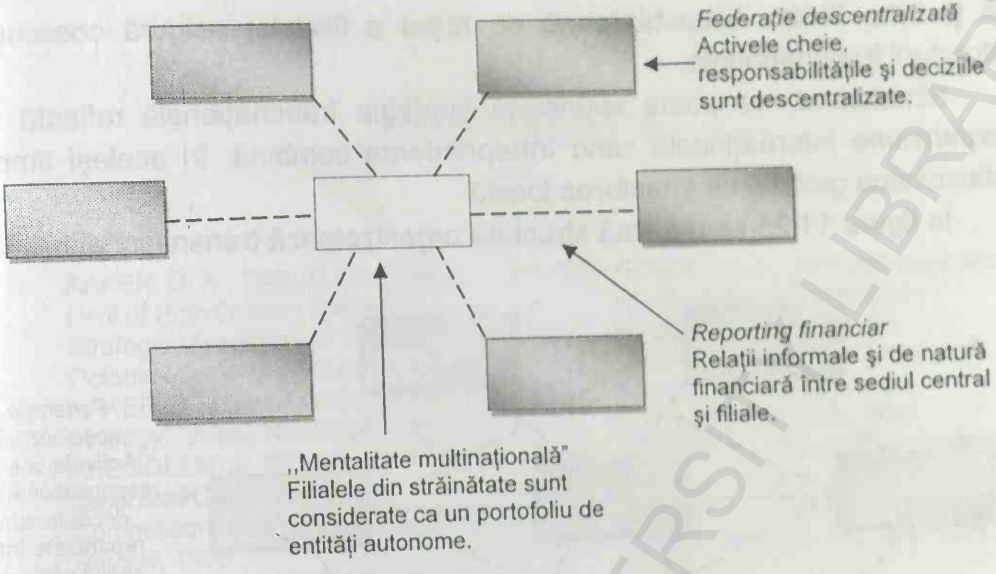


Figura 11.24. Structura organizatorică multinațională, multilocală[97]

• *Structura organizatorică transnațională* se referă la întreprinderi globale și strategii multinaționale și permite dezvoltarea unei strategii care combină, în același timp, eficacitatea globală și adaptarea locală (strategie transnațională). Pentru a evita problemele dificile de coordonare, de articulare a portofoliului de produse și de costurile legate de multiplicarea implantărilor proprii strategiei multilocale, multinaționale, la un anumit prag de multinaționalitate, întreprinderile trebuie să desfășoare acțiuni de raționalizare a portofoliilor lor de produse și să restructureze filialele din străinătate și, în acest fel, să reducă costurile și să-și crească puterea de a beneficia de anumite economii de scară la nivelul piețelor lor internaționale.

În această structură are loc un echilibru în alocarea resurselor strategice între întreprinderea mamă și filialele sale din străinătate. Ca și în cazul structurii multinaționale, se acordă o autonomie mai largă filialelor. Însă, controlul întreprinderii mamă asupra filialelor este mai strâns decât în structura multinațională, fără a fi la fel de strict cum este în structura globală. Schimbul de informații și de cunoaștere ia adesea, forma de împărtășire a celor mai bune practici, nu numai între întreprinderea mamă

[97] F. Brulhart, ș.a., *op.cit.*, p.90.

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ci şi între filiale. Această formă de rețea a filialelor asigură coerența structurii transnaționale.

Sintetizând, se poate spune că strategia transnațională reflectă o expansiune internațională când întreprinderea combină, în acelaşi timp, eficacitatea globală cu adaptarea locală.

În figura 11.25 se prezintă structura organizatorică transnațională.

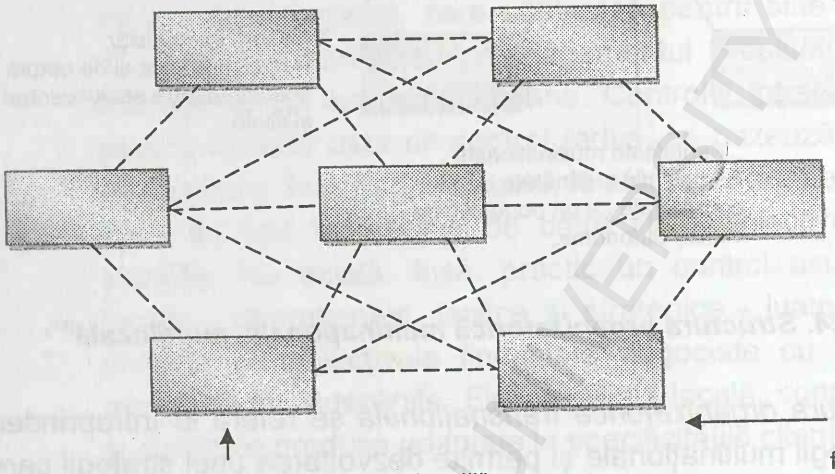


Figura 11.25. Structura organizatorică transnațională[98]

[98] Ibidem, p. 91.

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Bibliografie

1. AAKER, D. A., DAY, G. S., „The Peril of High Growth Markets", *Strategic Management Journal*, October- December, 1985.
2. AAKER, D., „*Developing business strategy*", Wiley, New-York, 1998.
3. ABEGGLEN, J., STALK, G., „The Japanese Corporation and Competition, *California Management Review*, 1989.
4. ABELL, D. E., HAMMOND, J. S. „*Strategic Market Planning*", Englewood Cliffs, Prentice Hall, N - J,1979.
5. ABELL, D.F., „*Defining the Business: The Star Point of Strategic Planning*", Prentice Hall, London, 1980.
6. ABERNATHY, W. J., „*The Productivity Dilema*", John Hopkins Press, 1978.
7. ABERNATHY, W. J., WAYNE, K., „Limits of the Learning Curve", *Harvard Business Review*, Sept - Oct. 1974.
8. ADEFI, «Economie Industrielle», Economica, Paris, 1983.
9. ADER, E., «L'Analyse stratégique moderne et ses outils», *Futuribles*, no 72, décembre 1983.
10. ADER, E., «Stratégie et technologie». *Communication au European Management Forum*, Davos, 1991.
11. ADLER, L., «La stratégie de la symbiose», *Harvard - L'Expansion*, no. 14, automne 1979.
12. ALCHIAN, A. A., „Reliability of Progress Curbe in Airframe Production", *Econometrica*, 1963.
13. ALTIER, W. J., „Process expertise - A critical managing function", *Business Horizons*, 1993.
14. ANDREWS, K. „*The Concept of Corporate Strategy*", Irwin, Homewood, Boston, 1980.
15. ANSOFF, I., „*Corporative Strategy*", Penguin, London, 1965.
16. ANSOFF, I., „*Corporate Strategy for Growth*", McGraw Hill, New York, 1968.
17. ANSOFF, I., «*Stratégie du développement de l'entreprise*», Hommes et Techniques, Paris, 1968.
18. ARNDT, J., „Toward a Concept of Domesticated Markets", *Journal of Marketing* ,3rd Quarter, 1979.
19. ARREGLE, J.L., AMBURGEY, T., DACIN, T., «Le rôle des capacités organisationnelles dans le développement des réseaux d'entreprises: une application aux alliances», *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol.1, 1998.
20. ATAMER, T., CALORI, R., «*Diagnostic et décisions stratégiques*», Dunod, Paris, 2003.
21. AUDROING, J. F., «La décision stratégique», Economica, Paris, 2000.
22. AVENI, R. D., „*Hypercompetition, Managing the Dynamics of Stratégie Maneuvering*", Free Press, Boston,1994.
23. BAIN, J., „*Barriers to New Competition*", Harvard University Press, 1956.
24. BALDERSTON, F. E., CARMAN, J. M., NICOSIA, F.M., (eds), „*Regulation of Marketing and Public*

Interest", Pergamon Press, New-York, 1981.
25. BALDWIN, W., „*The market Share Myth*", Forbes, March 14, 1984.
26. BANQUE DE FRANCE, «Manuel de la balance des paiements», 1993.
27. BARABEL, M. MEIER, O., «Manageor», Dunod, Paris, 2006.
28. BARKEMA, H.G., VERMEULEN, F., „What Differences in the Cultural Backgrounds of Parteners are Detrimental for International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies,* 1997.
29. BARNETT, D. F., CRANDAL, R. W., *„Up from the Asses: The Rise of the Steel Miner"* The Bookings Institute,Washington D.C.,1986.
30. BARNEY, J., „Firm resource and sustained competitive advantage", *Journal of Management* vol. 17, 1991.
31. BARREYRE, P. Y., «*Impartition, politique pour une entreprise compétitive*», Hachette, Paris, 1968.
32. BARREYRE, P. Y., BOUCHE, M., «Pour une meilleure compétitivité fondée sur la solidarité inter - entreprises: les politiques d'impartition», *Revue Française de Gestion*, 1982.
33. BARTLETT, C. A., GHOSHAL, S., «*Le management sans frontières*», Editions d' Organisation, Paris, 1991.
34. BARTLETT, C., GHOSHAL, S., *„Managing across Borders the transnational solution",* Harvard Business School Press, 1989.
35. BASTIEN, D.T., „Cannon patterns of behavior and comunication incorporate mergers and acquisitions", *Human Resource Management*, vol.26, no.1, 1987.
36. BAUFFRE, A., «*Introduction à la stratégie»,* Armand Colin, Economica, Paris, 1985.
37. BAUMOL, W. J., „Contestable Markets: an Uprising in Theory of Industry Structure", *American Economic Review*, vol. 72, no. 1, March 1982.
38. BEAMISH, P. W., BRANKS, J. C., „Equity Joint Venture and the Theory of the Multinational Entreprise", *Journal of International Business Studies,* 1964.
39. BEAMISH, P.W., DELIOS, A., *„Incidente and Propensity of Alliance Formation"*, 1997.
40. BEAUFRE, A., «*Stratégie de l'action»*, A. Colin, Paris, 1966.
41. BERTRAND, T., BOUSSARD, D., FURET, P., PIQUET, R., «*Organisation et gestion de l'entreprise* », Épreuve 2, Éditions d'Organisation, Paris, 1998.
42. BETTIS, R. A., HALL, W. K., „The Business Portofolio Approach: Where It Falls Down in Practice", *Long Range Planning*, April 1983.
43. BHIDE, A., „Hustle as Strategy", *Harvard Business Review,* 1986.
44. BIDAULT, J-M., MARTINET, B., LEBIDOIS, M., *«Le management de la technologie»,* Éditions d'Organisation, Paris, 1991.
45. BLANC, G., DUSSAUGE, P.,QUELIN, B., «Stratégies concurrentielles et differérenciation», *Gérer et comprendre*, septembre 1991.
46. BLEEKE, J., ERNST D., «Réussir une alliance transfrontalière», *Harvard - L'Expansion,* Paris, 1992.
47. BLEEKE, J., ERNST, D., *„Collaborating to compete"*, Wiley, New-York, 1993.
48. BODDY, D., PATON, R., *„Management. an introduction"*, Prentice-Hall Europe, London, 1998.
49. BODIE, Z., MERTON, R., THIEBIERGE, C., *„Finance"*, 2e, ed. Pearson Education, 2007.
50. BODINAT, H. (de), «La segmentation stratégique», *Harvard L'Expansion*, printemps 1980.
51. BODINAT, H. (de), MERCIER, V., «L'analyse stratégique moderne», *Harvard L' Expansion,* hiver 1979.

52. BOISVERT, H., «*L'analyse comparative des processus d'affaires: gerer la paye*», ERPI, 2004.
53. BOSTON CONSULTING GROUP, «*Les mécanismes fondamentaux de la compétitivité*», Editions Hommes et Techniques, Paris, 1980.
54. BOSTON CONSULTING GROUP, „*Perspectives on Experience*", 1972.
55. BOSTON CONSULTING GROUP „*The Experience Curve Reviewed: V. Prive Stability*", Harvard Business School Paper,1975.
56. BOUILLOUD, J. P., LECUYER, B. P. (ed), «*L'invention de la gestion*» ,L'Harmattan, Logiques de gestion, Paris, 1994.
57. BOWER, J. L. GILBERTS, C. G. (eds) „*From Resource Allocation to Strategy*", Oxford University Press, 2005.
58. BOWMAN, C., „*The Essence of Strategic Management*", Prentice-Hall, New-York,1997.
59. BOYER, L., «Le management et l'organisation militaire», *Direction et Gestion, Paris,* 1975.
60. BOYER, L., EQUILBEY, N., «Organisation. Théories et Applications», *Direction et Gestion, Paris,* 1975.
61. BRANDENBURGER, A.M., NALEBUF, B.J., «Strategy: Critical Perspective on Business and Management», vol.4, Taylor &Frances, 2002.
62. BRANDENBURGER, A.M., NALLEBUF, B.J., „Co-opetion", Currency Doubleday, 2011.
63. BRECHET, J. P., «*Gestion stratégique: le développement du projet d'entreprise*», Eska, 1996.
64. BRILMAN, J., HERARD, J., «*Les Meilleures pratiques de management dans le nouveau contexte économique mondial*», Editions d'Organisation, Paris, 2006.
65. BRULHART, F., GUIEU, G., MESCHI, P-X., «*Les 7 points clés de la croissance de l'entreprise. Avec la Méthode des Cas*», Eyrolles, Éditions d'Organisation, Paris, 2008.
66. BRUNER, R., *Applied Mergers and Aquissitions*, Wiley, Finance, 2004.
67. BUCKLEY, P. J., CASON, M., „An Economic Model of International Joint Venture Strategy", *Journal of International Business Studies*, 27, 1996.
68. BUIGUES, P., «*Prospective et compétitivité*», Mc Graw-Hill, Paris, 1985.
69. BURDUŞ, E., POPA, I., „Metodologii manageriale", Ed. Pro Universitaria, Bucureşti, 2014.
70. BURNETT, S. C., „The Ecology of Building, Havesting and Holding Market Share", Report no. 6, *Ressearch in Marketing*, 1983.
71. BUSINESS INTERNATIONAL RESEARCH REPORT „*Competitive Strategies for Europe*",1983.
72. BUZZELL, R., GALE, B., „*The PIMS Principles*", Free Press, Boston, 1987.
73. CAPET, M., HOFLACH, J., «*Gestion de l'entreprise sous – traitance*», Economica, Paris, 1978.
74. CASTELNAU, J., DANIEL, L., METTLING, B., «*Le pilotage stratégique – comment mobiliser l'énergie collective*», Éditions d' Organisation, Paris, 2001.
75. CATTERICK, P., „*Business Planning of Housing*", Chartered Institute of Housing, Coventry, 1995.
76. CFO RESEARCH SERVICE ET PRICE WATER - HOUSE COOPERS, „*The CFO", Perspecive ou Alliances*", May, CFO Publishing Corp, 2004.
77. CHAFFEE, E. E., „Three Models of Strategy", *Academy of Management Review*, 1985.
78. CHANDLER, A., „*Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Enterprise*", Cambridge, Mass, Mit Press, 1962.

79. CHANDLER, A., „The Visible Hand", Cambridge, *Belkanap Press of Harvard University Press*, 1977.
80. CHANG, J. SHIN, H. H., „Governance system effectiveness folowing the crisis: the case of Korean business group headquarters", Corporate Governance: an International Review, vol. 14, no. 2, 2006.
81. CHANON D. F., *„The Strategy and Structure of British Entreprises"*, Harvard University Press, 1972
82. CHAPMAN, Ch. S., *„Controlling Strategy, Management, Accounting and Performance Measurement"*, Oxford University Press, 2005.
83. CHEE, H., HARRIS, R., *„Global Marketing Strategy"*, Financial Times/ Pitman Publishing, London,1998.
84. CHI, T., „Trading in Strategic Resources: Necesary Conditions, Tranzaction Cost problems and Choice of Exchange Structure", *Strategic Management Journal*, 1994.
85. CLARKE, T., CLEGG, S., „Changing Paradigms: The transformation of management knowledge for the 21st century", 1993, Harper Collins, 2000.
86. CLAUSEWITZ, von C., «*De la guerre*», Perrin, 1999.
87. COATE, M. B., „Pitfalls in Portofolio Planning", *Long Range Planning*, June, 1983.
88. CODLIN, S., *„Benchmarking"*, Basis, 1998.
89. COEURDEROY, R.,- «*Economie des organisations*», Vuibert, Paris, 2007
90. COEURDEROY, R. QUÉLIN, B. „L'économic des coûts de transaction: un bilan des études empiriques sur l'integration verticale", *Revue d'économie politique*, 107, 1997.
91. COLLINS, T. M., DOORLEY, T. L., *«Les alliances stratégiques»*, Inter Éditions, Paris, 1991.
92. CONLEY, P., *„Experience Curve as a Planning Tool"*, Boston Pamphlet, 1970.
93. CONTRACTOR F., LORANGE, P., „Cooperative Strategies in International Business", Lexington Books, 1988.
94. CONTRACTOR, F. J., KUNDU, S. K., HSU, C., „A treestage theory of international expansion: the link between multinationality and performance in the service sector", *Journal Of International Business Studies*, 2003.
95. CONTRACTOR, F.J., *„Contractual and Cooperative Form of International Business*: Toward Unifited Theory of Model Choice", *Management International Review*, 1990.
96. CONTRACTOR F. J., „The role of licensing in international strategy", *Columbia* Jurnal of *World Business*, Winter 1982.
97. CONSEIL D'ANALYSE ECONOMIQUE, «*Politiques industrielles pour l'Europe*», La documentation Française, Paris, 2000.
98. COPELAND,T.,«*Stratégie de la valeur*», InterEditions, Paris, 1991.
99. CÔTÉ, M., MALO M-C., SIMARD, P., MESSIER, M., «*La gestion stratégique. Une approche fondamentale*», 2e édition, Gaëtan Morin, Chenelière Education, Montréal, 2008.
100. CROITORU G., *„Economia întreprinderi. O nouă paradigmă"*, Editura Biblioteca, Târgoviște, 2006.
101. CROZIER, M., FRIEDBERG, E., «*L'acteur et le système*», Seuil, Paris, 1997.
102. CZINKOTA, R., ROKAINEN, I.A, MOFFET, M.H, MOYNIHAN, E.O, Global Business, 2nd edition, Harcourt Brace, New-York, 1998.
103. DAHRINGER, L., MUHLBACKER, H., *„International Marketing"*, Addison Wesley, New-York, 1991.

104. DAIGNE, J - F., «*Management en période de crise. Aspects stratégiques, financiers et sociaux*», Les Editions d'Organisations, Revue Française de Marketing, Cahier 99.bis,4. 1984.
105. DAVIS, P. S., SCHUL, P. I., „Addressing the Contingent Effects of Business Unit Strategic Orientation on Relationships Between Organizational Context and Business Unit Performance", *Journal of Business Research*, July, 1993.
106. DAY, G., „Deciding How to Complete", *Planing Review*, Sept-Oct, 1989.
107. DAY, G. S., „Diagnosing the Product Portfolio", *Journal of Marketing*, vol. 41, April, 1977.
108. DAY, G. S., „*Strategic Market Planning", St. Paul West Publishing Company*, 1984.
109. DAY, G.,REIBSTEIN, D., „*Wharton on Dynamic Competitive Strategy*", Wiley, New-York, 1997.
110. DEAN, J.,"Pricing Policies for New Products", *Harvard Business Review*, vol.28,Nov.- Dec., 1950.
111. De KARE-SILVER, M., „*Strategy in Crisis*", MacMoll on Business, New-York, 1997.
112. DESMEUREUX, A., «*Théorie des organisations*», Ed. Management, Paris, 1998.
113. DESSLER, G., „*Management*", Third Edition, Pearson, Prentice Hall, 2004.
114. DESSLER, G., STARKE, F. A., CYR, D. J., «*La gestion des organisations*, Principes et tendances au XXI–e siècle». Éditions du Renauveau Pédagogique Inc, 2004.
115. DETRIE, J.P., RMANANTSOA, B., «*Stratégie de l'entreprise et diversification*», Nathan, Paris, 1983.
116. DIBIAGIO, L., MESCHI, P-X., «Le management dans l'économie de la connaissance», Pearson, 2010.
117. DOJ, Y., HAMEL, G., «*L'avantage des alliances, Logiques de création de valeur*», Dunod, Paris, 2000.
118. DONNELLY H., GIBSON U. L., IVANCEVICH U.M., „*Fundamentals of Management*", 8th Ed. Irwin, Homewood, Boston, 1992.
119. DOWSKY, W.L., NIKOLCHEV, J., „Can industries De Mature? Applying New Tehnologies to Mature Industries", *Long Range Planning*, vol.19, no.2, 1986.
120. DRUCKER, P., «*L'entreprise face à la crise mondiale*», InterEditions, Paris, 1981.
121. DRUCKER, P. - „*The practice of Management*", Harper Business, 1993.
122. DUCREUX, J. M., MARCHAND-TONEL. M., „*Stratégie, Les clés du succès concurrentiel*", Eyrolles, Editions d'Organisation, Paris, 2004.
123. DUFFY, P.B. (ed.), „*The Relevance of a Decade*", Harvard Business School Press, Boston.,1994.
124. DUICĂ, A., „*Management*", Ed. Bibliotheca, Targoviște, 2006.
125. DUICĂ, A., „*Management*", Ed. Bibliotheca, Ediția a II-a, Targoviște, 2008.
126. DUICĂ, A., CROITORU, G., DUICĂ, M.C., ROBESCU, O. „The Rise and Fall of BCG Model", The 8th International Management Conference - „Management challenges for sustainable development", ASE București, 2014.
127. DUICĂ, A., DUICĂ, M. C., „Organizational implications of the cost domination strategy", *Valahian Jurnal of Economic Studies*, Târgoviște, 2014.
128. DUICĂ, M. C., „*Managementul proiectelor*", Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2009.
129. DUNNING, J. H., „*International Production and the Multinational Enterprise*", Allen and Unwin, 1981.
130. DUNNING, J. H., „*Multinational Entreprises and the Global*

Economy", Addison Wesley Publishing Co. Wokingham, 1993.
131. DUNNING, J. H., „Reapprasing the Electric Paradigm in an Age of Alliance Capitalism", *Journal of International Business*, 1995.
132. DUPONT, L. «La gestion industrielle», Hermes, Paris, 1998.
133. DUPRIEZ, P.,HAMAIDE, C., OST, C., VAN DROOGENBROECK, N., «*L'economie en mouvement. Outils d'analyse de la conjoncture*», De Boeck, Bruxelles, 1996.
134. DUSSAUGE, P., GARRETTE, B., «Aliances stratégiques, mode d' emploi», *Revue Française de Gestion,* sept. – oct. 1991.
135. DUSSAUGE, P., GARRETTE, B., „*Cooperative Strategy"*, Wiley, 1989.
136. DUSSAUGE, P., GARRETTE, B., «*Evolutions et issues des alliances entre firmes concurrentes*», 3e, Conférence de l'Association internationale de management stratégique (AIMS), Lyon, 13 mai 1994.
137. DUSSAUGE, P., RAMANANTSOA, B., *Technologie et stratégie d'entreprise,* McGraw-Hill, 1987.
138. EBELING, H.W., DOORELY, T. L., „Strategic approach to acquisitions", *Journal of Business Strategy*, 1983.
139. EISENHARDT, K. M., „Strategy as Strategic Decision Making", *Sloan Management Review,* 1999.
140. ELBAMA, S., „Strategic decision making: process perspectives", *International Journal of Management Reviews*, vol. 8, no. 1, 2006.
141. EPPLE, D., ARGOTE, L.,DEVADAS, R., „Organizational learning curves: a method for investigating intra-plant transfert of knowledge acquired through learning by doing", *Organization Science,* no.1, 1991.
142. ERNST, D., BANFORD, J., „Your Alliance Are Too Stable", *Harvard Business Review,* 2005.
143. ERNST, D., HALEVY, T., „Give alliances their due", *Mckinsey Quarterly*, 2002.
144. ERRAMILLI, M. K., „The experience factor in foreign market entry, modes in service firms", *Journal of International Business Studies,* 1991.
145. EVRARD-SAMUEL, K., *«Prévenir les difficultés post fusion-acquisition en utilisant la gestion de crise. Revue française de gestion »,* nr.145, 2003.
146. FALEY, L. RANDALL R. (dir), «*Les paramètres essentiels de la gestion stratégique des entreprises*», Maxima Laurent du Mesnil Editeur, 1997.
147. FAYOL, H., «*General and Industrial Management*», Pitman, London, 1949, pp.43-53.
148. FIEVET, G., «*De la stratégie militaire à la stratégie d' entreprise*», InterÉditions, Paris, 1992.
149. FOSTER, R.N., *«Avantage à l'attaquant»*, InterÉditions, Paris, 1986.
150. FOSTER, R.N., «La prévision de l'évolution technologique dans la stratégie de l'entreprise», *Problèmes Économiques*, no. 1784, 28.07.1982.
151. FOSTER, R.N., «*L'innovation, avantage à l'attaquant*», InterÉditions, Paris, 1986.
152. FRAISSE, H., «Le manuel de l'ingenieur d'affaires», Dunod, Paris, 2001.
153. FRANCOIS DAIGNE, J., «*Management en période de crise. Aspects stratégiques, financiers et sociaux»,* Les Éditions d'Organisation, Paris, 1991.
154. FRANK, R., HENSLEZ, S., *„Pfizer to buy Pharmacia for $ Billion"*, Wall Street Journal, 2004.
155. FREDRICKSON, J. (ed.)., *„Perspectives on Strategic Management"*, New-York, 1990.
156. FRERY, F., „The Fundamental Dimensions of Strategy", *MIT Sloan*

Management Review, vol. 48, no. 1/2006.
157. FRERY, F., LAROCHE, H., «*L'Art du Management*», Village Mondial, Paris, 1997.
158. GADIESH, O., GILBERT, J. L., „Profit pools: a fresh look at strategy", *Harvard Business Review*, 1998.
159. GALBRAITH, J. R., KAZANGIAN, R.K., „*Strategy Implementation. Structure, Systems and Process*", 2nd ed., St. Paul: West Publishing Co., 1986.
160. GRADOV, A. P., "*Ekonomiceskaia strateghia firmî*", Spetialnaia Literatura, Sankt Petersburg, 1995.
161. GARRETTE, B., «*Les alliances stratégiques*», Éditions d'Organisation, Paris, 1995.
162. GARRETTE, B., DUSSAUGE, P., «*Les stratégies d'alliance*», Editions d'Organisation, Paris, 1995.
163. GARRETTE, B., DUSSAUGE, P., Patterns of Strategic Alliances between Rival Firms, *Group Decision and Negociation*, 1995.
164. GEORGE, S., WEIMERSKIRCH, A., „*Total Quality Management*", John Wiley, New-York, 1994.
165. GERVAIS, M., «*Contrôle de gestion et planification de l'entreprise*», tome 2, Economica, Paris, 1989.
166. GERVAIS, M., «*Stratégie de l'Entreprise*», 5e édition, Economica, Paris, 2003.
167. GEST «*Grappes technologiques. Les Nouvelles Stratégies d'entreprise*», McGraw Hill, Paris, 1986.
168. GHEMAWAT, P., „Building Strategy on the Experience Curve", *Harvard Business Review*, Sept – Oct. 1974.
169. GHEMAWAT, P., «Comment concilier stratégie et courbe d'expérience?», *Harvard - L'Expansion*, 1985.
170. GHEMAWAT, P., „*Commitment: the Dynamic of Strategy*", Free Press, Boston, 1991.
171. GHEMAWAT, P., „Distance still matters", *Harvard Business Review*, vol. 79, 2001.
172. GHEMAWAT, P., „*Strategy and the Business Landscape*", Addison Wesley Longman, New-York, 1999.
173. GIGET, M., „Arbres technologiques et arbres de compétences: deux concepts à finalité distincte", *Futuribles*, no 137, november, 1989.
174. GIGET, M., Euroconsult, «*Les bonsaïs de l' industrie japonaise*», CPE, Étude no 40, 1984.
175. GINTER, M. A., RUCKS, C., „Can Business learn from War Games", *Long Range Planning*, 1984.
176. GINTER, P. M., RUCKS, A. C., „Wargames and Business Strategy Formulation", *Managerial Planning*, Sept-Oct. 1983.
177. GIOIA, D. A., CHITTIPEDDI, K., „Sensmaking and sensegiving in strategic change initiation", *Strategic Management Journal*, 1991.
178. GIRAUD, H., «*Le rôle du temps dans les aquisitions d'entreprises*», thèse, Paris – IX, Dauphine,1992.
179. GLUECK, W. „*Strategic Management and Business Policy*", McGraw Hill, 1980.
180. GODET, M., «*De l'anticipation à l'action*», Dunod, Paris, 1991.
181. GOLDER, P., TELLIS, G., „Pioneer advantage: Marketing logic or marketing legend?", *Journal of Marketing Research*, vol. 30, no. 2, 1991.
182. GOOLD, M., CAMPBELL, A., ALEXANDER, M., „*Corporate Level Strategy*", Wiley, New-York, 1994.
183. GOUALI, M., «Fusions. Acquisitions. *Les 3 règles du succès*». Editions d'Organisation, Paris, 2009.
184. GOVINDARAJAN, V., „Decentralization, Strategy, and Effectivenes of Strategic Business in „Multibusiness Organizations", *Academy of Management Review*, October, 1986.

185. GRANT, R.M., „*Cotemporany Strategy Analysis: Conceps, techniques, applications*", Blackwell Publishers, Oxford, 2002.
186. GRANT, R.M., „Prospering in dynamically competitive environment: Organizational Capability as Knowledge Integration", *Organisation Science*, 1996.
187. GRANT, R.M., „Strategie planning in a turbulent environment: evidence for the oil majors", *Strategic Management Journal,* 2003.
188. GRANT, J.R., „The Resource - Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review,* Spring, vol, 33, nr.33.,1991.
189. GRAY, B., „Still sitting tight in the electric chair", *Financial Times,* 1994, July, 25, p. 12;
190. GRIFFIN, R. F., PUSTAY, M. W., *"International Business",* 2nd ed. Reading: Addison Wesley Longman, 1998.
191. GRIMM, C. M., LEE, H., SMITH, K. G., *„Strategy as Action, Competitive Dynamics and Competitive Advantage",* Oxford University Press, 2006.
192. GULATI, R., „Alliances and Networks, *Strategic Management Journal*, 38,1998.
193. GULLATI, R., Does Famillarity Breed Trust? The Impiications of Repetated Ties for Contractual Choice in Alliances, *Academy of Management Journal*, 1995.
194. GUPTA, AK, GOVINDARAJAN, V., „Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation", *Academy of Management Journal*, March, 1984.
195. HAFSI, T., SEGUIN, E., TOULOUSE, J-M., « *La stratégie des organisations: une synthèse »,* 2e ed. Edition Transcontinental, Montréal, 2000.
196. HAFSI, T., TOULOUSE, J-M., *„La stratégie des organisations: une synthèse".* Editions Transcontinental, Montréal, 1996.
197. HAG, R., "*Alliances and co-Evolution. Insights from the Banking Sector*", Palgrave, 2005.
198. HALABURDA, H., REVKIN, J. W., „Analizing Relative Cost", *Harvard Business School*, Note 9-708-462, 2009.
199. HALL, G., HOWELL, S., „The Experience Curve From the Economist's Perspective", *Strategic Management Journal,* vol.6, 1985.
200. HALL, R., „The strategic analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal*, vol. 13, no. 2, 1992.
201. HALL, R. „A frame - work linking intangible resources and capabilities to sustenaible competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 14, no. 8, 1993.
202. HALL, W., „Survival Strategies in a Hostile Environment", *Harvard Bussiness Review*, Sept - Oct. 1980.
203. HAMBRICK, C., „Effects of executive departures on the performance of acquined firms", *Strategic Management Journal,* vol. 14, 1993.
204. HAMEL, G., DOZ, Y., L, PRAHALAD, C. K. „Collaborate with Your Competitors and Win", *Harvard Business Review*, Janu.-Febr 1989.
205. HAMEL, G., „Competition for Competence and Inter - Partney Learning Within International Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, 1991.
206. HAMEL,G., ,,Strategy as Revolution", *Harvard Business Review,* 1996.
207. HAMEL,G., PRAHALAD, C., *„Competing for the Futures"*, Harvard Business School Press, Boston, 1995.

208. HAMEL,G., PRAHALAD, C.K., „*La conquête du futur*", Inter Éditions, Paris, 1985.
209. HAMEL, G., PRAHALAD, C.K., „Strategic Intent", *Harvard Business Review*, May – June,1985.
210. HAMEL, G., PRAHALAD, C. K., ,,Strategy as Strech and Leverage", *Harvard Business Review*, 1993.
211. HAMERMESH, R. G. ANDERSON, M. J. HARRIS, J. E. „Quand les plus petits sont les plus rentables", *Harvard - L'Expansion*, Automne, 1978.
212. HAMMERMESH, R. G, „*Making Strategy Work – How Senior Managers Produce Results*", John Wiley & Sons, New-York, 1986.
213. HAMMERMESH, R. C., „*Making Planning Strategic*", *Harvard Business Review*, vol.64, July-August 1986.
214. HENNART, F. J. „The Transactions Cost Theory of Joint Ventures: An Empirical Study of Japanese Subsidiares în the United States", *Management Science*, 37, 1998.
215. HANU, H., ROEHL, T., „*Mobilizing Invizible Assets*", Harvard University, Press, Boston 1987.
216. HARBISON J., PEKAR, P., „*Smart Alliance*", Jossey - Bass, New-York, 1998.
217. HARRIGAN, K.R., „Formulating Vertical Integration Strategies". *Academy of Management Review*, Oct.1984.
218. HARRIGAN, K. R.,„Joint Ventures and Competitive Strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 9, 1988.
219. HARRIGAN, K. R., „Managing Joint Ventures" - Part I, *Management Review*, 1987.
220. HARRIGAN, K. R., „*Strategies for joint - venture*", Lexington Books, 1985.
221. HARRIGAN, K. R., „*Strategy Formulation in Declinig* Industries", *Academy of Management Review, no.5 ,1980.*
222. HARTMAN,L.,GEISMAR, L., LORAY, F. «*Fusion-acquisition: les défis de l'intégration*», Institut de l'entreprise et management Consulting, 2003.
223. HASPELAGH, P.C., JEMISAN, D.B., „*Managing Acquisitions. Creating Value Trough Corporate Renewal*", Free Press, 1991.
224. HASPELAGH, P., «L'analyse de portofeuille: utilisation et limites», *Harvard - L'Expansion*, Été, 1982.
225. HASPELAGH, PH. „*Portofolio Planning Use and Limits*", *Harvard Business Review*, Jan-Feb 1982.
226. HASPELAGH, P., NODA,T., BOULOSI, F., „It's not just about the numbers", *Harvard Business Review*, vol. 3, no. 3., 2001.
227. HAX, A. C., MAJLUF, N. S., «Le planning stratégique après le B.C.G», *Harvard - L'Expansion*, nr. 32, Printemps 1984.
228. HAX, A. C., MAJLUF, N. S., «*Le planning stratégique après le BCG*», Harvard - L'Expansion, Interface, 1er février, 1983.
229. HAX, A. C MAJLUF, N. S. „*Strategic Management: An Integrative Perspective*", Englewood Cliffs, N-J, 1984.
230. HAX, A., MAJLUF, N., „*The Strategy: Concept and Process. A Pragmatic Approach*", Prentice Hall International, 1996.
231. HAYES, R.H., „The human side of acquisitions," *Management Review*, 68, Nov. 1979.
232. HAYES, R.H.,, WHEELWRIGHT.S., „*Restoring Our Competitive Edge Competing Trough Manufacturing*", John Wiley & Sons, New-York, 1984.
233. HEDLEY, B., „A Fundamental Approach to Strategy Development", *Long Range Planning*, December, 1976.
234. HEDLEY, B., „Strategy and the Business Portofolio", *Long Range Planning*, February, 1977.

235. HELFER, J.P., KALIKA, M., ORSONI, J., «*Management, strategie et organization*», 3e edition, Vuibert, Paris, 2000.
236. HELFER, J.P., ORSONI, J., «*Management strategique. La politique generale d'entreprise*», Vuibert, Paris, 1994.
237. HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J. W., „*Management*", Seventh Edition, South-Western College Publishing, 1996.
238. HENDERSON, B., „*Henderson Corporate Strategy*", Abt Books Publisher, Cambridge, 1979.
239. HENDERSON, B., „*The Logic of Business Strategy*", Ballinger Publishing, Cambridge, 1984.
240. HENNART , J. F., „A transaction cost theory of equity joint – venture", *Strategic management journal*, vol.9, 1988.
241. HILL, C., JONES, G., „*Strategic Management*", Houghton Mifflin, New-York, 1998.
242. HILL, C.W.L., „*International Business*", McGraw-Hill, Irwin, Boston, 1998.
243. HILL, C.W.L., „*International Business: Competing in the Global Market-place", 4th ed.,* McGraw-Hill, Boston, 2003.
244. HILL, C.W.L., JONES, G. R., „*Strategic Management Theory, An Integrated Approach*", Second Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1992.
245. HILL, T., „*Manufacturing Strategy, Text and Cases*", IRWIN, Homewood, Boston, 1989.
246. HIRSCH, S. „An International Trade and Investment Theory of the Firm", *Oxford Economics Papers*, vol. 2, 1976.
247. HITT, M., HOSKISSON, R. E., „International diversification: effects on innovation and firm performance in product –diversified firms", *Academy of Management Journal,* vol.40,1997.
248. HOFER, C. W., DAVOUST, M - J., „*Successful Strategic Management*", A. T. Kearney, 1977.
249. HOFER, C. W., SCHENDEL, D., „*Strategy Formulation: Analytical Concepts", West Publishing Company*, St. Paul,1978.
250. HOGWOOD, B. W., GUNN, L. A., „*Policy Analysis for the Real World*", Oxford University Press, Oxford, 1984.
251. HORNGREN, C., BHIMANI, A., DATAR, S., FOSTER, G., „*Management and Cost Accounting*", 2e, edition. Prentice Hall, 2002.
252. HOUGH,J., NEULAND,E., BOTHMA,N., „Global Business, *Environments and Strategies, Managing for Global Competitive Advantage",* Oxford University Press, 2004.
253. HOUGHT, J., NEULAND, E., BOTHMA, N., „*International Dimensions of Management*", 3rd edition, PWS- Kent, Boston, 1992.
254. HUIBBARD, N. „*Acquisition. Strategy and Implementation*", Wiley, New-York, 2000
255. HYMER, J. S., «La grande corporation multinationale», *Revue Économique,* Paris, 1978.
256. IMF, "World Economic Outlook", may, 1997.
257. INGHAM, M., «L'apprentissage organisationnel dans les coopérations», *Revue française de gestion*, no. 97, 1994.
258. INKPEN, A.C., BEAMISH, P.W., „Knowledge, Bargaining Power and International Joint Venture Stability" *Academy of Management Review*, 1997.
259. ITAMI, H. ROEHL, T. „*Mobilizing Invisible Assets",* Harvard University Press, Boston, 1987.
260. IVANCEVICH, J. M., DONNELLY, Jr., J. H., GIBSON, J. L., „*Management. Principles and Functions*", Fourth Edition, Irwin, Boston,1989.

261. JOFFRE, P., KOENIG, G., «Gestion stratégique – *L'entreprise ses partenaires – adversaires et leur univers*», Litec., 1992.
262. JOFFRE, P., KOENIG, G., „*Stratégies de Coopération et d'Alliance Inter - Entreprises*, ed Enseignement et Gestion, 1984.
263. JOFFRE, P., KOENIG, G., «*Stratégie d'entreprise.* Antimanuel», Economica, Paris, 1985.
264. JOHNSON, G., SCHOLES, K., „*Exploring Corporate Strategy*", Prentice Hall, London, 1999.
265. JOHNSON, G., SCHOLES, K., «*Stratégique*», Publi Union, Paris, 2000.
266. JOHNSON, G., SCHOLES, K., „*Exploring Corporative Strategy*", 4th edition, Prentice Hall International, Hemel, Hempstead, 1997.
267. JOHNSON, G., SCHOLES, K., WHITTINGTON, R., FRÉRY, F., «*Stratégique*»", 8e edition, Pearson Education, Paris, 2008.
268. JONES, G. R., BUTLER, J. E., „Costs, Revenu and Business Level Strategy". *Academy of Management Journal*, April. 1988.
269. JORDE, T.M., TEECE, D.J., „Competition and cooperation: striking the right balance," *California Management Review*, 1989.
270. JUSKO, J., „Procurement – Not All Dollars and Cents", Industry Week, 4 April 2002.
271. KANTER, R. M., „When Giants Learn the Dance", *Harvard Bussines Review*, 1989.
272. KAY, J., „*The Business of Economics*", Oxford University Press, Oxford, 1996.
273. KAY, J., „*The Foundation of Corporate Succes*", Oxford University Press, Oxford,1993.
274. KAYALI, M. M., „Real options as a tool for making strategic investement decisions", *Journal of the American Academy of Business*, 2006.
275. KHANNA, T., PALEPU, K., „Emerging giants: building world - class companies in developing countries", *Harvard Business Review*, 2006.
276. KIECKEL, W. „The Decline of the Experience Courve", *Fortune*, 5 Oct. 1981.
277. KILLING, J.P., „Strategies for Joint Venture Succes", Praeger, 1983.
278. KING, D. R., DALTON, D. R., DAILY, C.M., COVIN, J.G., „Meta - Analyses of Post - Acquisition Performance; Indications of Unidentified Moderators", *Strategic Management Journal*, 2004.
279. KLIPFEL, H. K., «Evolution et perspectives de la planification stratégique», *Futuribles*, Paris, 1983.
280. KOENIG, G., «*Management stratégique. Projets, Interactions & Contextes*», Dunod, Paris, 2004.
281. KOGUT, B., „Designing global strategies: comparative value added chains", *Sloan Management Review*, vol.27, 1985.
282. KOGUT, B., „Joint Ventures: Thoretical and Empirical Perspectives", *Strategic Management Journal*, 9, 1988.
283. KOONTZ, H., O'DONNELL., „The Management Theory Jungle", *Academy of Management Journal*, IV. 1961.
284. KRIGHTS, G., CAVUSIL, T., „A taxonomy of borngloba firms", *Management International Review*, 2005.
285. KUMMERLE, W., "Home based and knowledge management in international ventures", *Journal of Business Venturing*, vol. 17, no. 2, 2002.
286. KUSEWITT, J. B., "An exploratory study of strategic acquisitions factors relating to performance", *Strategic Management Journal*, 1985.
287. LABOURDETTE, A., «*Stratégie d'entreprise*», Montchretien, 1989.

288. LAMARQUE, E., «Avantage concurrentiel et compétences les experiences d'une recherche sur le secteur bancaire», *France Contrôle Stratégie*, vol. 4, no. 1. Mars. 2001.
289. LAMBIN, J. J., „*Le marketing stratégique. Du marketing à l'orientation marché*", 4e édition, Edi Science International, Paris, 1998.
290. LANE, H.W., BEAMISH, P.W., „Cross-Cultural Cooperative Behavior, in Joint Ventures in LDs", *Management International Review (special issue),* 1990.
291. LANIER, S., „Joint venture are not just for giants", *Trade & Culture Sept.- Aug,,* 1994.
292. LAROUSSE
293. LARSON, A., „Network Dyads in Entrepreneurial Settings: a Study of the Gouvernance of Exchange Relationships", *Administrative* Science Quarterly, 1992.
294. LASSERRE, P., „*Global strategic management*", Palgrave, McMillan, 2003.
295. LAURIE, D., DOZ, Y., SHEER, C., "Creating new groth platforms", *Hardvard Business Review,* vol.84, no.5.,2006.
296. LAURIOL, J., ADER, E., « La segmentation, fondement de l'analyse stratégique », *Harvard l' Expansion*, 1986.
297. Le DUFF, R., «*Enciclopédie de la gestion et du management»,* Paris, Dalloz, 1999.
298. Le ROY, F., YAMI, S., «*Management stratégique de la concurrence»,* Dunod, Paris, 2009.
299. Le ROY, F., «*Stratégie militaire et management stratégique des entreprises*», Stratèges & Stratégies", Economica, Paris, 1999.
300. Le TOURNEAU, «*Le Franchisage*», Economica, Paris, 1994.
301. LEARNED, E. P., GUTH, W. D., ANDREWS, K. R., CRISTENSEN, C.R., „*Business Policy, Text and Cases*", Richard D. Irwin, Boston, 1965.
302. LEBIS S., „Getting Ready: Your Customers", *Industry Week,* Sept.1999.
303. LEONTIEF, W., „*Domeski production and foreign tarde: the American capital position rexamined*", Proceedings of the American Philosophical Society, vol.97. 1953.
304. LEVIDOW, L., CARR, S., „UK: precautionary commercialisation", *Journal, of Risk Research*, vol. 3, no. 3. 2000.
305. LEVITT, T., „Marketing Mzopia", *Harvard Business Review*, vol.38, July – August, 1960.
306. LEWINSON, R., «*A la conquette de la richesse*», Payot, Paris, 1928.
307. LEWIS, L., „Claws Out for Esso in War of the Tiger Token´ s", *Independent on Sunday*, 2003.
308. LIBERMAN, M. B., MONTGOMERY, D. B., „Firts – mover advantages", *Strategic Management Journal,* vol. 9, 1998
309. LITTLE, A. D., «*Stratégie et technologie», document ADL*, communication au European Management Forum, Davos, 1981.
310. LORINO, P. „Comptes et récits de la performance. Essai sur le pilotage de l'entreprise" , Editions d'Organisation, Paris, 1995.
311. LUCEY, T., «*Business Administration»,* DP Publications, London, 1994.
312. LUEHRMAN, T. A., „Strategy as a portofolio of real options", *Harvard Business Review,* vol. 67, no. 5, 1998.
313. LYNCH, R., „*Corporate Strategy*", Pitman Publishing, London, 1997.
314. LYNCH, R., „*European Business Strategies*", 2nd ed., Kogan Page, London, 1994.
315. LYNCH, R., „*Strategia corporativă*", Editura Arc, Bucureşti, 2002.

316. McDONALD, J., „*Strategy in Business. Poker and War*", Norton, New-York, 1948.
317. MacMILLAN, I., Van PUTTEN, S., McGRATH, R., „Global gamesmanship", „*Harvard Business Review*", vol. 81, 2003.
318. MAGRETTA ,J., „*Comprendre Michael Porter, Concurrence. Stratégie*", Eyrolles, Paris, 2012.
319. MANKIN, E., REICH, R., „Joint-venture with japan Give Away our Future", *Harvard Business Review*, March – Aprilie, 1986.
320. MANNE, H. G., „Mergers and the Market for Corporate Control", *Journal of Political Economy*, 1965.
321. MANSFIELD, E., „How Economists See R&D", *Harvard Business Review*, Nov-Dec.,1981.
322. MARCUSE, C., «*Politique générale, Langages, Intelligence. Modèles et Choix Stratégiques*», 2e, édition, Economica, Paris, 1996.
323. MARCH, J., SIMON, H., «Organisation», John Wiley & Sons, New-York, 1965.
324. MARIN, A., DECROIX, P., «*L'art subtil du management;* le jeu *Go comme modèle*», Editions d'Organisation, Paris, 1988.
325. MARIOTTI, S., GLACKIN, C., „*Antreprenoriat - Lansarea şi administrarea afacerilor*", Bizzkit, Bucureşti, 2012.
326. MARMUSE, C., «*Politique Générale. Langages. Intelligence. Modèles et Choix Stratégiques* », 2e édition, Gestion, Economica, Paris, 1995.
327. MARMUSE, L., «Les systèmes Hommes – Modèles ». *Les Cahiers de la Recherche,* IAE de Lille, 3/1981.
328. MARTEL, A., «Relire foch au XXIe siecle», Economica, Paris, 2008.
329. MARTINET, A. C., «*Epistémologie et sciences de gestion*», Economica, Paris, 1990.
330. MARTINET, A. C., «Stratégie», Vuibert, Paris, 1983
331. MARTINET, A. C. THIETART, R. A., «*Strategie - Actualité et futurs de la recherche*», Vuibert –FNEGE, 2001.
332. MATTSON, L.G STYME, B. (eds), „Corporate and Industry Strategies for Europe", Elsevier Publishers, Ansterdam,1991.
333. McKENNEY, J. I., WARREN McFARLAN, F., „The Informa-tion Archipelag-Maps and Bridges", *Harvard Busniess Review*. 1982.
334. McNAMEE.,P. „Competitive Analysis Using Matirx Display", Long Range Planning, vol. 17, june. 1984.
335. MEHRA, A., DIXON, A. L., BRASS, D., ROBERTSON, R., „The social network ties of group leaders: implications for group performance and leader reputation", *Organization science*, vol. 17, no.1, 2006.
336. MEIER, O., «Gestion du changement», Dunod, Paris, 2007.
337. MEIER, O., «Strategies de croissance», Dunod, Paris, 2009.
338. MEIER, O., SCHEIER, G., „*Fusions - Aquisitions: Stratégie, Finance, Management*", Dunod, Paris, 2003.
339. MEIGNANT, A., RAYER, J., « Salute, manager!», Les Éditions d' Organisation, Paris, 1989.
340. MESCON ,M., ALBERT ,M., KHEDOURI ,F.,"*Management*", Third Edition, Harper & Row Publishers, New-York,1988.
341. MILES, R., SNOW, C.C., "Designig Strategic Human Resource System", *Organizational Dynamics*, Summer,1984.
342. MILES, R.E., SNOW, C.C., „*Organisational Strategy, Structure and Process*", McGraw-Hill, New-York,1978.
343. MILLER, D., „*The Icarus Paradox*"; Harper Business, New-York, 1990.
344. MINTZBERG, H., „*Ascensiunea şi declinul planificării strategice*", Editura Publica, Bucureşti,2008.
345. MINTZBERG, H., «*Grandeur et décadence de la planification stratégique* », Dunod, Paris, 1994.

346. MINTZBERG, H., «*Le Management. Voyage au centre des organisations*», Éditions d' Organisation, Paris, 1998.
347. MINTZBERG, H.,«*Le pouvoir dans les organisations*», Les Ėditions d'Organisation, Paris,1986.
348. MINTZBERG, H., „Patterns in Strategy Formulation", *Management Science*, 1978.
349. MINTZBERG, H., «Stratégie et artisanat», *Harvard – L'Expansion*, no. 47, hiver. 1987-1988, Paris.
350. MINTZBERG ,H., „The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management", *Strategic Management Journa*l, 1990.
351. MINZBERG, H., „*The Rise and Fall of Strategic Planning*", Prentice Hall International, Hemel, 1994.
352. MINTZBERG, H., „The Strategic Concept: Five Ps for Strategy", *California Management Review*. 1987.
353. MINTZBERG, H., BRUCE LAMPEL, A.J., „*Strategy Bites back*", Prentice Hall, Financial Times, 2005.
354. MINTZBERG, H., McHUGH, A., „Strategy Formation in an Adhocracy", *Administrative Science Quarterly,* vol. 30, no. 2, June 1985.
355. MINTZBERG, H., WATERS, J. A., „On strategies deliberate and emergente", *Strategic Management Journal*, 1985.
356. MINTZBERG, H., WATERS, J. A., „Tracking strategy in an entrepreneurial firm", *Academy of Management Journal*,1982.
357. MOGNETTI, J.F., „*Organic Growth: Cost – Effective Business Expansion from Within*", Wiley, 2002.
358. MOLLER, S., SCHLINGEMANN, F., STULZ,R., „Do Shareholders of acquiring firms gain from acquisitions?" *Working paper*, 2003.
359. MONTENARI, J. R., BRACKER, J. S., „The Strategic Management Process at the Public Planning Unit Levels", *Strategic Management Journal*, vol 7, no.3., 1986.
360. MOORE, K., LEWIS, D., „*Birth of Multinational*", Copenhagen Business School Press,1999.
361. MORIN, E. «*La Connaissance de la connaissance*», Le Seuil, Paris, 1986.
362. MORIN, J., «*L'excellence technologique*», Publi-Union, Paris, 1985.
363. MORRIS, D., HERGERT, M., „Trends in international collaborative agreements", *Columbia Journal of World Business*, 1987.
364. MUCCHIELLI, J. L., «Aliances stratégiques et firmes multinationales: une nouvelle théorie pour de nouvelles formes de multinationalisation», *Revue d' Economie Industrielle*, Paris, 1991.
365. MUCCHIELLI, J. L. «*Les firmes multinationales: mutations et nouvelles perspectives*», Economica, Paris, 1985.
366. MURDOCH, A., „Lateral Benchmarking or What Formula One Taught an airline", *Management Today*, 1997.
367. NEUMAN, J. Von MORGENSTERN, O., «*Théorié des jeux et comportements économiques*», 1944.
368. NICOLESCU, O. VERBONCU, I., "*Management*", Ed. Economică, Bucureşti, 1996.
369. NICOLESCU, O. VERBONCU, I., "*Strategii manageriale de firmă*", Ed. Economică, Bucureşti, 1997.
370. NODA ,T., BOWER, J., „Strategy as iterated processes of resource allocation", *Strategic Management Journal*, vol. 17., 1996.
371. NOËL, A., «*Les modèles de decision et leur application a la diversification par acquisitions et fusions*», Revue internationale de gestion, vol. 12, no. 3, 1989.
372. NOEL, C., REDOR, E. « *Les mécanismes de défence anti-*

acquisitions », Revue Française de Gestion, nr. 198-199., 2009.
373. NORMAN R., RAMEREZ R., „Designing Interactive Strategy: From Value Chain to Value Constelation", *Harvard Business Review*, Jul. Aug. 1993.
374. OHMAE K.,, «La Triade. Emergencé d'une stratégie», *Flammarion, Paris*, 1985.
375. OHMAE K., «*Le génie du stratège*», Dunod, Paris, 1991.
376. OHMAE K., „The Global Logic of Strategic Alliances", *Harvard Business Review*, 1989.
377. OHMAE K., „*The Mind of Strategist*", Penguin, New-York,1983.
378. OLIVER C. „Detrerminants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions", *Academy of Management Review*, 1990.
379. OMACHONU V. K., ROSS J. E., "*Principles of Total Quality*", Delray Beach Ela: St. Lucie Press, 1994.
380. ORÉAL S., «*Management stratégique*», Economica, Paris, 1993.
381. O'RILLY,A.J.F., „Etablishing Successful Joint Ventures in developing notions: A CEO'S perspective", Columbia Journal of World Business, 23(1).
382. OSBORN R., HAGEDOORN J. „The Instituonalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Network", *Academy of Management Journal,1997*.
383. PRAHALAD, C. K. HAMEL, G. „The Core Competence of Corporation", *Business Review*, May-June, 1990.
384. PALMER A., „*Introduction to marketing. Theory and practice*", Oxford University Press, Oxford, 2004.
385. PANZAR J. C., WILLIG R. D. „Economies of Scope", *American Economic Review*, 1978.
386. PAPIN R. «L'Art de Diriger», 3e édition, Dunod, Paris, 2006.
387. PARENT J., „*Filiéres de produit, stades de production et branches d'activité*", *Révue de l'Économie Industrielle*, nr.7, I-er trimestre, 1979.
388. PARKHE A., „Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation", *Academy of Management Journal*, no. 36, 1993.
389. PASCAL ,R., „*Managing on the Age*", Penguin, London, 1990.
390. PAVAN R., „*Strategy and Structure in Italian Entreprise*", Harvard University,1972.
391. PAYNE A. F., „Approaching Acquisition Strategicaly", *Journal of General Management*, Winter 1987.
392. PELLICELLI G., «*Stratégie de l' entreprise*», Éditions De Boeck Université, Bruxelles, 2007.
393. PERMAN R., SCOULAR J., „*Business Economics*, Oxford University Press,1999.
394. PETRESCU M., STEGĂROIU I., NĂBĂRJOIU N., DUICĂ A., DUICĂ M. C., POPA E. - „*Managementul schimbării şi riscului*", Editura Bibliotheca, Târgovişte, 2010.
395. PETTIGREW A., „*The Awakening Giant*", Blackwell, Oxford,1985.
396. PETTIGREW A., WHIPP R., „*Managing Change of Competitive Succes*", Blakwell, Oxford,1991.
397. PHATAC A. V., „*International Management: Concept and Cases*", *Cincinnati*, South Western College Publishing, 1997.
398. PHELIZON, J-F., «*Relire l'Art de la Guerre de Sun Tzu*», Economica, Paris, 1999.
399. PHILLS J. A. P. Jr. „*Integrating Mission and Strategy for Nonprofit Organizations*", Oxford, University Press, 2005.
400. POAST, P., «Principles d'economie militaire», Economica, Paris, 2006.
401. POIRIER L., «*Stratégie théorique*», 2e édition, Economica, Paris, 1983.

402. PORTER , M. E., «*L'avantage concurrentiel*», InterEditions, Paris, 1986.
403. PORTER , M. E., „Changing patterns of of international competition", *California Management Review*, vol. 28, 1987.
404. PORTER , M. E., «*Choix stratégiques et concurrence*», Prentice Hall, N -J, 1980.
405. PORTER , M. E., «*Choix stratégiques et concurrence: techniques d' analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*», Economica, Paris,1982.
406. PORTER, M. E., „*Competition in Global Industries*", Boston Mass: Harvard Business School Press,1986.
407. PORTER, M. E., „*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*", Free Press, New-York, 1985.
408. PORTER M. E. „*Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*", McMillan, New-York, 1985.
409. PORTER M. E., „Competitive Advantage of Nations", *Harvard Business Review,* March-April.1990.
410. PORTER M. E., „*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*", The Free Press, New-York, 1980.
411. PORTER M.E., „From Competitive advantage to corporate strategy", *Harvard Business Review*, vol. 65, no.3, May - June 1987.
412. PORTER M.E., „How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review*, March - April. 1979.
413. PORTER M.E., «Méfiez-vous de la courbe d'expérience», *Harvard L'Expansion*, été, 1979.
414. PORTER M. E., „*On Competition*", Harvard Business Press, 1998.
415. PORTER M. E., „*On Competition, Update and Expandet Edition*", Boston, Harvard Business School Publishing, 2008.
416. PORTER M. E., „*Strategii concurențiale*", Editura Teora, Bucureşti, 2001.
417. PORTER M.E., „Strategy and the internet", *Harvard Business Review*, March – April. 2001.
418. PORTER M. E., „*The Competitive Advantage of Nations*", Free Press, New-York, 1990.
419. PORTER M. E., „What is Strategy?", *Harvard Business Review*, Nov-Dec. 1996.
420. PORTER M., MILLAR V., „How Information Gives You Competitive Advantage", *Harvard Busniess Review*, July- August 1985.
421. PORTER, M., MILLAR, V., «Pour battre vos concurrents, maîtriser mieux l'information», *Harvard l'Expansion*, printemps, 1986.
422. POWELL, W.W., „Hybrid Organizational Forms", *California Management Review,* 1987.
423. PRAHALAD C. K., BETTIS R., „The dominant logic: a new link between diversity and performance", *Strategic Management Journal,* vol. 16. no.1.,1995.
424. PRAHALAD C.K., HAMEL G., „The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review,* vol. 68, May – June, 1990.
425. QUINN J. B, „Strategie Change: logical incrementalism", *Sloan Management Review,* vol. 20, 1978.
426. QUINN J. B., „*Strategies for Change: Logical Incrementalism*", Homewood, Irwin, 1980.
427. QUINN J. B., MINTZBERG H. (eds), „*The Strategic Process*", 4 edition, Prentice Hall, 2003.
428. RAINELLI, M., «*Economie industrielle*», 3e édition, Dalloz, Paris, 1995.
429. RALLET, A., TORRE, A., «*Economie industrielle et economie spatiale*», Economica, Paris, 1995.

430. RAMANANTSOA B. «*Une année sabatique (?)» Chez McKinsey, Gerer et comprendre*», 1984.
431. RAMANANTSOA B. «Voyage en Stratégie», *Revue Française de Marketing, Cahier 99 bis*, 1984.
432. RAMANUJAN V., VARADARAJAN P.R, „Research on Corporate Diversification: a Synthesis", *Strategic Management Journal*, vol. 10, 1989.
433. RAO A., BERGEN M., DAVIS S.,„How to fight a price war", *Harvard Business Review*, 2000.
434. RAPPAPORT,A., „*Creating Shareholder Value: The New Standard for performance*", 2e edition, Free Press,1998.
435. REICH R.B., MANKIN E.D., „Joint Venture with japan give away Our Future", *Harvard Business Review*, 1986.
436. REUER, I. I. «*L'art de la stratégie*», Les Echos, 30 mars 2000.
437. RGOTE, L., BECKMART, S. L., EPPLE, D., „The persistance and transfert of learning in industrial setting", *Management Science*, 1990.
438. RICARDO, D., „Principles of Political Economy", 1817.
439. RIES Al., ,,*Focus: The Future of Your Company Depends on it*", New-York,1996.
440. ROBBINS, D., DE CENZO, D.. GABILLET, Ph, „*Management. L'essentiel du Concept et des pratiques »*, 4 edition, Pearson Education, 2005.
441. ROBBINS,S.P.,COULTER,M., "*Management*", Fifth Edition, Prentice Hall, New-York,1996.
442. ROBLEDO C. «*Les conditions de réussite des coentreprises à parent français implantées à l'étranger: identification des systèmes de contrôle et analyse de leur effet sur la performance*», Thèse, Rennes, 1995.
443. ROEHL T. W., TRUITT J. F., „Stormy Open Marriage Are Better", *Columbia Journal of World Business*, Summer 1987.
444. ROGERS D. L., „*Essentials of Business Policy*", New-York., Harper and Row, 1975.
445. RUGMAN, A. „*Internalization as General Theory of Foreingn Direction Investment: A Re-Approsail of the Literature*", Weltwirtschaftliches Archiv, nr.116, 1980.
446. RUGMAN A. M., BREWER T. L. "*The Oxford Hand Book of International Business*", Oxford University Press, 2001.
447. RUGMAN A. M., VERBEKE A., „Extending the theory of the multinational enterprise: internationalization and strategic management perspectives", *Journal of Internaţional Business Studies*, 2003.
448. RUGMAN A. M., VERBEKE A., ,,A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises", ,,*Journal of International Business Studies*", vol. 35, no. 1, 2008.
449. RUMELT R., „*Strategy .Structure. Performance*" Harvard University, 1974.
450. RUMELT R., „How Much Does Industry Matter?",*Strategic Management Journal* , vol. 12, no. 3, 2003.
451. RUMELT R., SHENDEL D., TEECE D., „*Fundamental Issues in Strategy; A Research Agenda for the 1990s*", Harvard Business School Press, 1994.
452. RUSSU, C., „*Management*", Ed. Expert, Bucureşti, 1993.
453. RUSSU, C., „*Management strategic*", Ed. All - Beck, Bucureşti, 1999.
454. SALK, G., EVANS, P., SHULMAN, L., „*Competing Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*",

Harvard Business Review, March-April. 1992.
455. SALTER M. S., WEINHOLD W. A. *„Diversification Through Acquisition"*, Free Press, 1979.
456. SALTER M., "Stages of Corporate Development", *Journal of Business Policy*, vol. 1, 1970.
457. SATELLI A., CHAN K., SCOTT M. *„Sensivity Analysis"*, Wiley, 2000.
458. SAWYER, H., (ed) „Business in a Contemporary World", University Press of America, New-York,1998.
459. SCHELLING, T. C., *„Strategy of Conflit"*, Harvard University Press, 1966.
460. SCHERER, F. M., BECHKENSTEIN, A., KAUFER, E., MURPHY, R. D. *„The Economies of Multiplant Operations"*, Mass: Harvard University Press, Cambridge, 1975.
461. SCHERMERHORN,J.R.,*„Manageme nt"*, Fifth Edition John Wiley & Sons, New-York, 1996.
462. SCHMIDT, C., *«Penser la guerre, penser l'économie»*, Odile Jacob, Paris, 1991.
463. SCHOEFLER, S., BUZELL, R., HEANY, D. F., ,,Impact of Strategic Planinng on Profit Performance", *Harvard Business Review*, March - April, 1974.
464. SCOTT W, R., *„Organisations: Rational, Natural and Open Systems"*, 3 rd ed., Englewood Cliffs, Prentice-Hall, N-J,1992.
465. SEGEV, E., „A Systemic Comparativ Analysis and Syntesis of Two, Business - Level, Strategic Typologies*", Strategic Management Journal*, vol.10, 1989.
466. SHETTY, Y. K., „Aiming high: Competitive benchmarking for superior performance", *Long Range Planning*, 1993.
467. SICARD, C., *«Pratique de la stratégie d'entreprise»*, Hommes et Techniques, Paris, 1987.
468. SICARD, C., *«Le manager stratège. Manuel pratique d'analyse stratégique d'entreprise»*, Dunod, Paris, 1994.
469. SIMON, H., ,,*Administrative Behavior"*, Mac Millan, London, 1947.
470. SIMON, Y., JOFFRE, P., (sous la direction) *«Encyclopédie de gestion», vol II*", 2e édition, Economica, Paris, 1997.
471. SINOVER, H., *„The Sinergy Trap"*, Wiley, New-York, 1999.
472. SLOWINSKY, G., STANTON, S., TAB, J.,MILLER, W., Mc.CONNELL, D., „Acquiring external technology", *Research Technology Management*, vol. 43, no. 5, 2000.
473. SMALTER, D. T., RUGGLES, J. L. J., „Six Business Lessons from the Pentagon", *Harvard Business Raview*, 1966.
474. SMITH, A., ,,Strategic Investment, Multinational Corporations and Trade Policy", *European Economic Review*, 1987.
475. SMITH, A., „The Wealth of Nation", 1776.
476. SMITH R, J., *„Strategic Management and Planning in the Public Sector"*, Longman/Civil Service College, Harlow, 1994.
477. SMITH, G, D., ARNOLD D, R., BIZZEL B, G. *„Business Strategy and Policy"*, 2nd ed., Boston Houghton Mifflin, 1988.
478. SPEKMAN, R. E., SAWHNEY, K.,,*Toward a conceptual understanding of the antendetens of strategic alliances"*, Working paper, Marketing Science Institute, Cambridge, Massachusetts, 1990.
479. SPITEZKI, H., «La strategie d'entreprise: competitivite et mobilite», Economica, Paris, 2003.
480. SQUELART, V., *«Interaction entre économie et réinsertion professionnelle des personnes handicapées, Proposition d'analyse et de stratégies adaptées au secteur »*, Institut d'Administration et de Gestion, Louvain-la-Neuve,1996.

481. STALK G., EVANS P., SHULMAN L., „Competing Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, March - April, 1992.
482. STEINER, G. A., „*Top management planning*", MacMillan, New-York, 1969.
483. STEINER, G. A., MINER, J.B., „*Management Policy and Strategy*", MacMillan, New-York, 1977.
484. STEGĂROIU, I. ,"*Economie industrială. O abordare epistemologică*", Ed. Bibliotheca, Târgovişte, 2004.
485. STERN C., STALK G., „*Perspectives on Strategy*", Wiley, New-York, 1998.
486. STRATEGOR, «*Politique générale de l'entreprise. Stratégie, structure, decision, identité*», Dunod, Paris, 1997.
487. STRATEGOR, «*Politique générale de l'entreprise*», 3e édition, Dunod, Paris, 2005.
488. STRIGLER, G., „Monopoly and Oligopoly by Merger", *American Economic Review*, May 1950.
489. STROPFORD, J. M., WELLS, L. T., ,,*Managing the multinationl entreprise*", Basic Books, 1972.
490. SULLIVAN, N., „News Item Future Challenges for the Aromatics Supply Chain",1er Confference européenme sur les composes aromatiques et leurs derivés, Londres, 29 May 2002 - www.Shellcehemicals.com/newsroo m/1,1098.71.00.html.
491. SUN TZU, «*L' art de la guerre*», Agora Press Pocket, 1993.
492. SUOJANEN W. W., „Management Theory: Functional & Evolutionary", *Journal of the Academy of Management*, 1963.
493. SUZUKI, „*Strategy and Structure in Japanese Industry*", Harvard University, 1973.
494. SZULANSKI, G., PORAC, J., DOZ, Y., „*Strategy Process: Advances in Strategic Management*", JAI Press, 2005.
495. SZYMANSKI, D., BHARADWAJ, S., WARADAJAN, R., „An Analysys of the Market Share-Profitability Relationship", *Journal of Marketing*, July, 1993.
496. TABATONI, P., JARNIOU, P., «*Les systèmes de gestion, Politique et structures*», PUF, 1975.
497. TAMM, P., THURN, S., „Maried at last: H-P, Compaq face real test", *Wall Street Journal*, 16 July 2002.
498. TANINECZ, G., „Forging the Chain", *Industry Week*, 15 May 2000.
499. TARONDEAU, C., «*Recherche et Développement*», Vuibert, Paris, 1997.
500. TARONDEAU, J-C., «*Les frontières du mangement stratégique*», *Management International*, vol. 2, no. 2, 1998.
501. TEECE, D., „Economies of Scope an the Scope of the Enterprise", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1980
502. THANHEISER, H. „*Strategy and Structure of German firms*", Harvard University Press,1973.
503. THIÉTART, R. A., «La stratégie mixte et ses syndromes», *Harvard L' Expansion*, automne, 1981.
504. THIETART, R. A., «*La Stratégie d'entreprise*», Mc Graw - Hill, 1986.
505. THIÉTART, R-A., KOENIG, G., «Programmes aérospatiaux: la stratégie de l'organisations mutuelle», *Revue francaise de gestion*, mars – mai, 1987.
506. THOMPSON, A. A., „*Strategic Management: Concepts and Cases*", 3-rd. ed. Plan, Tex: Business Publications, 1984.
507. THOMPSON, A. A.Jr., STRICKLAND A, J.III, „*Strategic Managemant*", McGraw Hill, New-York, 1998.
508. THOMPSON, D. H., „*The Experience Curve Effect on Costs*

and Prices: Implications for Public Policy", 1981.
509. THOMPSON, Jr A. A.., STRICKLAND, III A. J., „*Crafting & Implementing Strategy*", Sixth Edition, IRWIN, Chicago, 1995.
510. TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K., „*Managing Innovations: Integrating tehnological, marketing and organizational change*", 2ed, Wiley, 2001.
511. TIDD, J., TREWHELLE, M., „Organizational and technological antecedents for knowledge acquisition", *R&D Management, vol. 27, no 4, 1997.*
512. TREGOE, B., ZIMMERMAN, J., «*La force motrice*», Inter-Éditions, Paris, 1982.
513. TURCQ, D., «La tunique de Nessus: les strategies d'accords internationaux des entreprises japonaises», *Cahier d'etudes*; ESCP, 1985.
514. USUNIER, J. C., «*Management International*», PUF, Paris, 1987.
515. VAGU, P. STEGĂROIU, I., *"Management general"*, Ed. Macarie, Targoviste, 1998.
516. VAGU, P.,STEGĂROIU, I., „*Planificarea strategică. De la teorie la practică*", Ed. Bibliotheca, Targoviste, 2005.
517. VERNON, R., ,,International investment and international trade in the product cycle", *Quarterly Journal of Economics*, 1966.
518. VIHANSKII, O. S., NAUMOV, A. I., ,,*Menedjement*", 3-izd. Edition, Gardarika, Moskva, 1998.
519. VOLBERDA, H., „Crisis in strategy fragmentation, integration or syntesis", *European Management Review*, no. 1, 2004.
520. WACHEUX, F., «*Processus organisationels et jeux d'acteurs à l'oeuvre dans les alliances entre firmes*», Thèse Université Paris IX Dauphine, 2004.
521. WADIA, M., „*The nature and scop of management", Scott, Foresman and Company*, 1966.
522. WAINE, L., «*La courbe d'expérience et ses limites*», Harvard L'Expansion, Hiver 1977-1978.
523. WERNERFELT B., „A Resource – Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, no. 2, 1984.
524. WHEELEN T., HUNGER J., „*Strategic Management and Business Policy*", Addison – Wesley New York, 1993.
525. WHITE, G. R., GRAHAM, M. H., «Gagnez vos paris technologiques», *Harvard L'Expansion*, été, 1978.
526. WILLIAMS, J. R., „How Sustenaible is your Competitive Advantage", *California Management Review*, 1992.
527. WILLIAMSON, O. E., „*Markets and Hierarchies: Analysis and Antitust Implicational"*, New York, Free Press, 1975.
528. WILLIAMSON, O. E., „The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach", *American Journal of Sociology*, 1981.
529. WOO, C. Y., „Une forte part de marché: un atout?", *Harvard l'Expansion*, Fevrier 1985.
530. WRIGHT, T. P., „Factors affecting the Cost Airplanes", *Journal of Aeronautical Sciences,* vol. 3, 1936.
531. YIP ,G., RUGMAN A., KUDINA A. „International succes of British companies", *Long Range Planning,* 2006.
532. YIP, G., „*Total Global Strategy*", second edition, Prentice Hall, 2003.
533. *** «*Conseil Economique et Social*», Journal Officiel, 26 avril 1976.
534. *** «Investir», *Journal de finances,* no 1936, 12 février 2011.
535. *** „Mastering global business", *Business Day*, April 1999.
536. *** „*Le petit Larousse*", Larousse, Vuef, Paris, 2003

537. *** *Le monde affaires,5* mars 1988.
538. *** *Le monde*, 29 mars 1988.
539. *** *Le monde*, 6-7 novembre 2005
540. *** *Révue Française de Marketing*, Cahier 99 bis, 1984/4.
541. *** Revue grand ecoles a Nancy *Rhone-Poulene, nr 35.*, 1976.
542. *** *The Wall Street Journal*, 22 March 2000.
543. *** „WEBSTER'S, New World Dictionary, Third College Edition, 1988.
544. *** „While slacks and carbon black", *Forbes*, 26. Oct. 1992.
545. http://www.franchise.org
546. http://www.Industryweek.com
547. http://www.oxforddictionaries.com/
548. http://www.sba.gov/idc/groups/public/documents/sba_homepage/serv_slop_isfformr.pdf
549. http:/www.world-franchising.com
550. http://www.wto.org/indexfr.htm

BCUIAS/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Lista figurilor

Figura 1.1. O propune de valoare: trei chestiuni de bază 19
Figura 1.2. Alianțele ca suport de realizare a obiectivelor 24
Figura 1.3. Comparație între o armată şi o întreprindere 26
Figura 1.4. Procesul strategiei emergente bazat pe teoria supraviețuirii 34
Figura 1.5. Procesul strategiei emergente potrivit teoriilor bazate pe incertitudine 35
Figura 1.6. Procesul elaborării strategiei emergente pe baza teoriilor supraviețuirii, incertitudinii şi resurselor umane 36
Figura 1.7. Strategia comportă niveluri diferite de incertitudine 40
Figura 1.8. a) Procesele elaborării strategiilor intenționate 42
Figura 1.8. b) Procesele elaborării strategiilor emergente 43
Figura 1.9. Cele două modalități de formulare a strategiilor 43
Figura 1.10. Orientări centrale, contribuții locale 44
Figura 1.11. Elementele componente ale strategiei realizate 45
Figura 1.12. Traiectoriile elaborării strategiilor 46
Figura 1.13. Relațiile dintre diferitele forme ale strategiei 47
Figura 1.14. Formele strategiei 47

Figura 2.1. Segmentare prin decupare 62
Figura 2.2. Segmentarea prin grupare 63
Figura 2.3. Abordarea analitică de segmentare 63
Figura 2.4. Cele trei criterii fundamentale folosite în compararea familiilor de produse 65
Figura 2.5. Cubul de segmentare 66
Figura 2.6. Interacțiunea dintre segmentarea de marketing valoare-client şi orientările strategice ale întreprinderii 75
Figura 2.7. Legăturile dintre segmentul de marketing şi segmentul strategic 76
Figura 2.8. Structurarea activităților întreprinderilor potrivit bazei strategice 77

Figura 3.1. Etapele procesului de analiză strategică şi factorii determinanți ai acestor etape 85
Figura 3.2. Procesul strategic 87
Figura 3.3. Procesul strategic şi etapele sale 88
Figura 3.4. Modelul L.G.A.C. 95
Figura 3.5. Modelul L.G.A.C. privit prin prisma componentelor ce trebuie luate în considerare în elaborarea strategiei 96
Figura 3.6. Modelul L.G.A.C. „Armonia care trebuie să existe între factorii ce determină alegerea strategiei" 97
Figura 3.7. Modelul I. Ansoff 101
Figura 3.8. Pentagonul McKinsey 109
Figura 3.9. Modelul Sicard; întrebările şi etapele diagnosticului strategic 111

Figura 3.10. Benchmarking-ul servirii cumpărătorului. O comparație a performanței unei întreprinderi cu un competitor benchmark 116
Figura 3.11. Analiza opțiunilor reale 123
Figura 3.12. Matricea alegerii strategiei 130
Figura 3.13. Configurația alegerii strategiei optime 132
Figura 3.14. Principalele domenii în care au loc schimbări strategice ca urmare a realizării strategiei 139
Figura 3.15. Instrumentele folosite în procesul realizării strategiei 140

Figura 4.1. Poziționarea strategică şi caracterul relativ al avantajelor 150
Figura 4.2. Elementele care influențează avantajul concurențial 151
Figura 4.3. Teorii ale surselor avantajelor concurențiale 155
Figura 4.4. Originea avantajului concurențial potrivit teoriei „poziției în sector" (poziției concurențiale) 156
Figura 4.5. Determinarea avantajelor concurențiale potrivit teoriei 169
Figura 4.6. Analiza strategică potrivit teoriei avantajelor concurențiale bazate pe resurse 170
Figura 4.7. Cele patru condiții pentru susținerea avantajelor concurențiale 172
Figura 4.8. Factorii care pot eroda avantajele concurențiale 177
Figura 4.9. Curba de experiență 183
Figura 4.10. Curba de experiență a producției de componente de memorie (RAM) în perioada 1976 - 1984 184
Figura 4.11. Curba de experiență în construcția aeronautică civilă reprezentată pe scara logaritmică 184
Figura 4.12. Curba de experiență în producția de circuite integrate 185
Figura 4.13. Costul sau prețul unitar în relație cu cantitatea de produse, exprimat pe o scară liniară 185
Figura 4.14. Costul sau prețul unitar în relație cu cantitatea de produse, exprimat pe o scară logaritmică 186
Figura 4.15. Relația curbă de experiență/producția cumulată/costul 188
Figura 4.16. Costul unitar şi experiența pentru două tipuri de produse 189
Figura 4.17a. Prețul unitar al modelului T pe peroada 1909-1923 (în dolari constanți) 193
Figura 4.17b. Curba de experiență la compania Ford în perioada 1909 – 1965 (dolari constanți) 194
Figura 4.18. Curba costului unitar şi scara minimă de eficiență 195
Figura 4.19. Curba de experiență şi poziția de cost 198
Figura 4.20. Curba de experiență tipică 202
Figura 4.21. Experiența şi politica de preț 203
Figura 4.22. Experiență şi poziția concurențială 204
Figura 4.23. Evoluția prețului de vânzare şi a costului de producție 206
Figura 4.24. Diferențele de costuri de producție a două întreprinderi concurente 206
Figura 4.25. Lanț generic de valoare 219
Figura 4.26. Problemele valorii în interiorul unei întreprinderi 221

Figura 4.27. Informatica, telecomunicațiile și lanțul de valoare 235
Figura 4.28. Noile concepții asupra valorizării întreprinderii 236
Figura 4.29. Sistem de valoare 237

Figura 5.1. Piramida elaborării strategiilor în întreprinderile diversificate - multibusiness 244
Figura 5.2. Piramida elaborării strategiilor în firmele îngust specializate – single business 244
Figura 5.3. Cascada strategiilor 245
Figura 5.4. Strategiile funcționale în cadrul sistemului de strategii al întreprinderii 257

Figura 6.1. De la diagnosticul strategic la matricea portofoliul de activități 263
Figura 6.2. Matricea generică 264
Figura 6.3. Comparație a portofoliilor clasice de activități 265
Figura 6.4. Strategii generale de portofoliu 266
Figura 6.5. Portofoliul de activități echilibrat 269
Figura 6.6. Matricea BCG 282
Figura 6.7. Matricea creștere / cote de piață 284
Figura 6.8. Creștere și stabilitate 285
Figura 6.9. Două tipuri de anomalii ale curbei de experiență 288
Figura 6.10. Poziționarea portofoliului de activități al întreprinderii 290
Figura 6.11. Traiectoria strategică a domeniilor strategice de activitate „vedetă" 292
Figura 6.12. Traiectoria strategică a DSA „piatră de moară" 295
Figura 6.13. Traiectoria strategică a activității „dilemă", în situația când DSA „dilemă" se dezvoltă într-un ritm mai mare decât rata de creștere a pieței 298
Figura 6.14. Traiectoria strategică a activității „dilemă" în situația când DSA nu dispune de mijloacele necesare creșterii 299
Figura 6.15. Traiectoria DSA „dilemă" ajuns la maturitate 300
Figura 6.16. Componentele principale ale matricei BCG 303
Figura 6.17. Politica de investiții într-o întreprindere multibusiness 304
Figura 6.18. Concluziile financiare și strategice rezultate 305
Figura 6.19. Analiza dinamică a portofoliului DSA 306
Figura 6.20. Principalele scenarii de dezvoltare 307
Figura 6.21. Noul model al matricei BCG 322
Figura 6.22. Două strategii opuse 325
Figura 6.23. Relația rentabilitatea investiției și cota de piață. Grila nouă de analiză BCG 330
Figura 6.24. Configurația matricei GE–McKinsey 340
Figura 6.25. Matricea generică GE-McKinsey 341
Figura 6.26. Matricea GE McKinsey potrivit naturii activităților 343
Figura 6.27. Strategiile potrivit poziției unității strategice de afaceri în matricea GE-McKinsey 347

Figura 6.28. Matricea GE-McKinsey 349
Figura 6.29. Matricea GE-McKinsey aplicată pe plan internațional 349
Figura 6.30. Matricea atractivitatea sectorului și atuurile în acest sector 350
Figura 6.31. Matricea Arthur D. Little (ADL) 356
Figura 6.32. Strategiile în matricea A.D.L. 362
Figura 6.33. Orientări fundamentale strategice în matricea ADL 363
Figura 6.34. Situațiile financiare într-o matrice A.D.L. 364
Figura 6.35. Exemple de portofolii ADL 367
Figura 6.36. Legătura dintre rentabilitate și cota de piață 372
Figura 6.37. PIMS: principalii factori de evaluare a potențialului strategic al unei întreprinderi 374
Figura 6.38. Modelul MACS 377
Figura 6.39. Matricea parenting mix 379
Figura 6.40. Matricea Ashridge 382
Figura 6.41. Matricea resurse/piețe 384
Figura 6.42. Matricea competențe fundamentale/piețe 385
Figura 6.43. Impactul strategic al inovării 388
Figura 6.44. Matricea „Impactul concurențial al tehnologiei și nivelul de cunoaștere a tehnologiilor". Grila de analiză a portofoliului de tehnologii Stanford Research Insitute 394
Figura 6.45. Poziționările competitivă și tehnologică ale produselor 395
Figura 6.46. Dezvoltarea tehnologiilor 396
Figura 6.47. Curba ciclului de viață tehnologică 397
Figura 6.48. Relația ciclului de viață tehnologic, tipuri de tehnologii și strategiile de investiție 397
Figura 6.49. Relația efort investițional în C&D și performanță 398
Figura 6.50. Matricea „poziție concurențială-poziție tehnologică, sector în demarare-început de creștere 405
Figura 6.51. Matricea „poziție concurențială-poziție tehnologică, sector la sfârșit de creștere-început de maturitate 406
Figura 6.52. Arborele tehnologic. Arborele de segmentare a cunoștințelor tehnologice fundamentale ale întreprinderii 411
Figura 6.53. Grape tehnologice: reprezentare conceptuală 413
Figura 6.54. Strategii de piețe și competențe tehnologice 414
Figura 6.55. Analiza tridimensională 417
Figura 6.56. Metode de formulare a unei strategii tehnologice 419

Figura 7.1. Strategii concurențiale 429
Figura 7.2. Cele trei opțiuni strategice generice 430
Figura 7.3. Cele patru categorii de strategii generice 431
Figura 7.4. Configurația strategiei lideriatului prin costuri 434
Figura 7.5. Avantajul concurențial potențial și avantajul concurențial real 441
Figura 7.6. Politica de anticipare privind scăderea costului 446
Figura 7.7. Strategia reducerii prețurilor în același ritm cu reducerea costurilor 447

Figura 7.8. Strategia umbrelei de preţuri 447
Figura 7.9. Strategia ajungerii din urmă a întreprinderilor lider 448
Figura 7.10. Strategia de abandon 448
Figura 7.11. Stabilirea preţurilor în cadrul strategiilor de dominare prin costuri în funcţie de stadiile de maturitate a activităţii 449
Figura 7.12. Diferenţierea, costurile, preţurile şi profiturile 452
Figura 7.13. Relaţia dintre costul diferenţierii, valoarea percepută de client, preţul de vânzare şi profitul 453
Figura 7.14. Balanţa diferenţierii 456
Figura 7.15. Spaţiul strategiilor de lideriat prin costuri scăzute şi prin diferenţiere 458
Figura 7.16. Strategii de diferenţiere 464
Figura 7.17. Strategia costurilor optime şi cele trei strategii generice de bază 478
Figura 7.18. Împotmolirea pe calea de mijloc 481
Figura 7.19. Relaţia dintre rentabilitate şi cota de piaţă 484
Figura 7.20. Relaţia dintre strategiile generice şi marketingul-mix 487
Figura 7.21. Etapele tradiţionale ale ciclului de viaţă al unui sector 492
Figura 7.22. Strategii posibile în etapa de declin 504
Figura 7.23. Acţiuni care vizează împiedicarea desfăşurării ciclului de viaţă „normal" 508
Figura 7.24. Coordonarea ciclurilor de viaţă ale activităţilor 509

Figura 8.1. Clasificarea strategiilor de dezvoltare 514
Figura 8.2. Interdependenţă dintre know-how şi creşterile internă şi externă 520
Figura 8.3. Continuum între creştere internă şi creştere externă (fuziune şi achiziţii) 521

Figura 9.1. Modalităţi de creştere internă 525
Figura 9.2. Matricea Ansoff: expansiune şi diversificare 526
Figura 9.3. Strategii de expansiune 526
Figura 9.4. Strategiile în matricea Ansoff 527
Figura 9.5. Strategii de diversificare 538
Figura 9.6. Tipurile de diversificare funcţie de aportul la consolidarea strategiei 547

Figura 10.1. Modalităţi de creştere externă 553
Figura 10.2. Configuraţia alianţelor strategice în funcţie de natura resurselor aduse şi a obiectului activităţii 569
Figura 10.3. Diferite forme de alianţe 571
Figura 10.4. Cele trei tipuri principale de alianţe între întreprinderi concurente 573
Figura 10.5. Tipurile de alianţe strategice, obiectivele urmărite şi efectele lor asupra concurenţei 578
Figura 10.6. Matricea portofoliului de alianţe 580

BCU CLUJ BABEŞ-BOLYAI UNIVERSITY LIBRARY

Figura 10.7. Relația dintre cei trei actori ai subcontractării 612
Figura 10.8. Coîntreprinderea internațională şi transferul de resurse 616
Figura 10.9. Fuziune prin crearea unei noi întreprinderi 642
Figura 10.10. Sciziune - fuziune 643
Figura 10.11. Fuziune prin absorbție 644
Figura 10.12. Fuziune prin aport parțial de active 644
Figura 10.13. Caracteristicile sectoarelor potrivit mărimii lor şi ratelor de creştere ale întreprinderilor competitoare 674
Figura 10.14. Modelul top down-bottom up al procesului de fuziune-achiziție 679
Figura 10.15. Schema unui proces de fuziune 680
Figura 10.16. Marjele de negociere pentru întreprinderea cumpărătoare şi întreprinderea țintă 686
Figura 10.17. Cele opt condiții ale unei integrări reuşite 690
Figura 10.18. Diferitele surse de finanțare 698
Figura 10.19. Relația dintre strategiile de internaționalizare şi nivelul de complexitate şi de angajare a resurselor 702
Figura 10.20. Relația dintre modalitățile de a intra pe o piață străină şi nivelul de risc şi nivelul controlului pieței 703
Figura 10.21. Model comprehensiv pentru alegerea modalității de a intra pe o piață 705

Figura 11.1. Principalii factori de internaționalizare 711
Figura 11.2. Rolul filialelor în întreprinderile internaționale 716
Figura 11.3. Relația internaționalizare întreprinderilor şi performanța acestora 719
Figura 11.4. Diagnosticul poziției internaționale potrivit metodei Lasserre 721
Figura 11.5. Lumea triadică 732
Figura 11.6. Relația dintre diferite modalități de internaționalizare şi gradul de risc şi nivelul de control al activității 734
Figura 11.7. Criterii de alegere a diferitelor modalități de creştere 735
Figura 11.8. Strategii de internaționalizare 739
Figura 11.9. Relația producție–consum, export–import şi ciclul de viață al produsului 746
Figura 11.10. Evoluția gândirii privind schimburile internaționale 747
Figura 11.11. Factorii care creează avantajul concurențial al unei țări 750
Figura 11.12. Sistemul factorilor de influență aupra avantajului concurențial național 757
Figura 11.13. Două tipuri de presiuni pentru a răspunde exigențelor pieței locale 760
Figura 11.14. Modelul Bartlett – Ghoshal al IMN 763
Figura 11.15. Butuc-spiță 764
Figura 11.16. Strategii de internaționalizare 765
Figura 11.17. Reacțiile întreprinderilor concurente internaționale 770
Figura 11.18. Procesul prin care o întreprindere locală se poate dezvolta într-o întreprindere multinațională 775

Figura 11.19. Intrarea pe o piață bazată pe diversitatea produselor și complexitatea pieței 777
Figura 11.20. Configurația organizării interne 791
Figura 11.21. Unitatea specializată organizată pe un tip de produs 791
Figura 11.22. Unitatea specializată organizată pe etape ale lanțului de valoare 792
Figura 11.23. Structura organizatorică globală 793
Figura 11.24. Structura organizatorică multinațională, multilocală 795
Figura 11.25. Structura organizatorică transnațională 796

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Listă tabele

Tabelul 1.1. Dimensiunile fundamentale ale strategiei: modelul VIP 21
Tabelul 1.2. Comparație dintre cele două domenii – militar şi afaceri 27
Tabelul 1.3. Strategie dedusă şi strategie construită 49

Tabelul 2.1. Criteriile de segmentare strategică 67
Tabelul 2.2. Alte criterii de comparare 73
Tabelul 2.3. Segmentarea de marketing şi segmentarea strategică 74

Tabelul 3.1. Procesul strategic: etapele elaborării şi realizării strategiei 82
Tabelul 3.2. Schema privind analiza situației întreprinderii 93
Tabelul 3.3. Tehnici de analiză a acceptabilității unei strategii 120

Tabelul 4.1. Clasificarea şi analiza resurselor întreprinderii 159
Tabelul 4.2. Vulnerabilitatea avantajelor concurențiale 181
Tabelul 4.3. Relația curbă de experiență/cost unitar al produsului 188
Tabelul 4.4. Relațiile de elasticitate cost / pantă de experiență 190
Tabelul 4.5. Poziția pe curba de experiență şi alternativele strategice 204
Tabelul 4.6. Lanțul de valoare al produsului de cafea solubilă 221
Tabelul 4.7. Avantajele sistemului de valoare 240

Tabelul 5.1. Repartizarea sarcinilor privind elaborarea strategiilor pe niveluri ierarhice şi măsurile caracteristice fiecărui nivel 246
Tabelul 5.2. Principalele probleme ale strategiilor funcționale 256

Tabelul 6.1. Relația sistemului concurențial-strategie 351
Tabelul 6.2. Criteriile, indicatorii, care pot fi folosiți în evaluarea atractivității sectorului, UAS 337
Tabelul 6.3. Criterii, indicatori ai poziției concurențiale, ai forței competitive (atuuri) 338
Tabelul 6.4. Indicatorii, ponderile, notele ponderate pentru DAS 1, DAS 2 şi DAS 3 339
Tabelul 6.5. Principalele tipuri de portofolii neechilibrate de activități 344
Tabelul 6.6. Caracteristicile strategiilor în zonele A,B,C 348
Tabelul 6.7. Pozițiile concurențiale posibile şi caracteristicile lor în metoda ADL 358
Tabelul 6.8. Indicatorii determinării maturității unei activități 361
Tabelul 6.9. Relația dintre fazele ciclului de viață al activității - natura şi obiectul principal al strategiei 366
Tabelul 6.10. Comparație sintetică între modelele de analiză a portofoliului de activități strategice 375
Tabelul 6.11. Matricea tridimensională 418
Tabelul 6.12. Cele două modalități de a avea o tehnologie 421

Tabelul 7.1. Principalele surse de avantaj de cost 436
Tabelul 7.2. Legătura dintre caracteristicile strategiei de dominare prin costuri şi implicaţiile organizatorice 438
Tabelul 7.3. Sursele de avantaj prin diferenţiere 464
Tabelul 7.4. Caracteristicile, implicaţiile organizatorice ale strategiei diferenţierii 465
Tabelul 7.5. Caracteristicile şi implicaţiile organizatorice ale strategiei focalizării 474
Tabelul 7.6. Aptitudinile, resursele necesare şi cerinţele pentru strategiile generice 477
Tabelul 7.7. Caracteristicile distinctive ale strategiilor generice concurenţiale 479
Tabelul 7.8. Caracteristicile strategiilor adaptive 490
Tabelul 7.9. Evoluţia structurii unui sector şi a competiţiei în cadrul etapelor ciclului de viaţă 493
Tabelul 7.10. Ciclul de viaţă al activităţii şi acţiunile strategice operaţionale 507
Tabelul 7.11. Alegerea strategiei de investiţii la nivel afacere 509

Tabelul 8.1. Comparare între creşterea internă şi creşterea externă 523

Tabelul 9.1. Avantajele şi inconvenientele integrării verticale 541

Tabelul 10.1. Factorii care au motivat întreprinderile să încheie alianţe 563
Tabelul 10.2. Problemele principale, evoluţia probabilă şi unele recomandări privind managementul strategic al diferitelor tipuri de alianţe 577
Tabelul 10.3. Principalele avantaje comparative ale alianţelor 592
Tabelul 10.4. Principalele limite şi riscuri ale alianţelor strategice comparativ cu întreprinderile cu strategii individuale, cu fuziunile, achiziţiile şi cu relaţia de piaţă 601
Tabelul 10.5. Relaţia tip de colaborare, tipul de resurse folosite şi principalul avantaj strategic în cele trei tipuri principale de colaborare 626
Tabelul 10.6. Stabilirea priorităţilor 692
Tabelul 10.7. Avantajele şi inconvenientele celor trei modalităţi de integrare 694
Tabelul 10.8. Avantajele şi inconvenientele celor trei modalităţi de plată 696
Tabelul 10.9. Avantaje şi dezavantaje ale diferitelor modalităţi de a intra pe o piaţă 705

Tabelul 11.1. Avantajele şi inconvenientele modalităţilor de internaţionali-zare 733
Tabelul 11.2. Strategiile internaţionale şi avantajele competitiv, comparativ şi strategic 788

BCUIAŞI

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Index tematic

Abandonarea sectorului/504
abordarea prin conținut/50
abordarea prin procese/51
abordarea sintetică / 787
absorbție / 643
acceptare adaptivă/53
achiziția /126; 328; 421; 513; 514; 517; 518; 520; 521; 522; 543; 553; 555; 561; 567; 581; 584; 592; 601; 602; 647; 648; 659; 660; 661; 664; 666; 667; 668; 669; 671; 673; 678; 688; 692; 699; 700; 701; 735; 736; 737
achiziție amicală / 653
achiziție conglomerală / 649; 652
achiziție cosmetică / 520
achiziție de diversificare legată / 649; 651
achiziție oportunistă / 652
achiziție orizontală / 649
achiziție ostilă / 653
achiziție strategică / 649
achiziție țintită / 656
achiziție verticală / 649; 650
acord de cooperare internațională / 788
acord de franciză de distribuție / 630
acord de franciză de servicii / 630
acord de franciză industrială / 630
acord de licență / 640; 641
activitate cu potențial de dezvoltare important / 409
activitate cu potențial de dezvoltare limitat / 407; 408
activitate cu potențial puternic de dezvoltare / 407; 408
activitate cu slab potențial de dezvoltare / 409
activitate directă / 219; 220
activitate indirectă / 219; 220
activitate suport / 219
actor dominant regional / 721
actor mondial / 721
acțiune de diversificare / 22
acțiune de internaționalizare / 22
adaptare locală / 738; 739
affectio cooperandis / 620
alegerea DSA-urilor/112
alegerea nivelului organizatoric pentru analiză / 261
alegerea strategiei /87;100; 105; 170
alegerea strategiei de investiții / 509
alegerea variantei strategice optime / 118; 128
alianță / 421; 499; 517; 554; 556; 561; 562; 566; 587; 591; 601; 626; 700; 701; 702; 733; 735; 736
alianță activă / 568; 569
alianță bilaterală / 571
alianță capitalistă / 571
alianță câștig-câștig / 596
alianță co-integrare / 573; 575
alianță competitivă / 558
alianță complementară / 568; 569; 573; 574
alianță de cooptare / 569
alianță de cospecializare / 569
alianță de învățare/apropiere / 569
alianță de oportunitate / 580; 581
alianță de pseudo-concentrare / 573; 576
alianță integrată conjunct / 568; 569
alianță internațională / 571
alianță internă / 571
alianță multilaterală / 571
alianță noncapitalistă / 571
alianță redundantă / 580
alianță simetrică / 577
alianță strategică / 514; 553; 555; 557; 559; 563; 564; 565; 568; 580; 588; 619
alianță suplimentară / 577
alternativă strategică/87
ambiguitate cauzală /164
analiza concurenței / 169
analiza cost-beneficiu/122
analiza opțiunilor reale /123
analiza PESTEL / 119; 334
analiza portofoliului de activități/112
analiza portofoliului de tehnologii / 422
analiza sensibilității/ 125
analiza structurii organizatorice/139
analiza SWOT / 90, 93, 94
analiza valorii acționariale /124
analiză ABC / 340
analiză externă/103; 169
analiză financiară / 682

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

analiză internă/103; 169
analiză sintetică / 784; 785; 786
analiză strategică/111; 132; 169; 170; 416; 682
analiză tridimensională / 417
ansamblarea produselor în străinătate / 776
aport parțial de active / 644
arborele tehnologic / 411
articularea de ansamblare / 606
articularea de folosință / 606
articularea de înlănțuire / 606
asemănare organizațională / 599
asset turnover / 372
atitudinea top-managementului /131
atractivitate economică / 119
atractivitatea sectorului / 336
atractivitatea segmentelor strategice / 351
atractivitatea UAS / 336
atractivitățile mediului extern / 263
atuuri întreprindere / 263
autonomia de management / 618
avantaj absolut / 743
avantaj bazat pe diferențiere / 148; 227; 228
avantaj comparativ / 742; 743; 744; 786; 787; 788
avantaj competitiv / 747; 786; 787; 788
avantaj concurențial /91; 147; 150; 151; 155; 156; 158; 162; 163; 166; 168; 169; 170; 172; 174; 178; 179; 180; 185; 198; 202; 210; 215; 216; 218; 225, 226; 228; 232; 254; 323; 332; 383; 421; 431; 432; 441; 450; 541; 730 ; 742; 747 ; 748 ; 750 ; 758
avantaj concurențial comparativ / 760; 786
avantaj concurențial durabil / 176
avantaj de cost /148; 192; 227; 228; 476; 727; 780
avantaj de internaționalizare / 787
avantaj de localizare / 785; 787
avantaj de piață / 780
avantaj pionier / 201
avantaj prin diferențiere / 464
avantaj specific / 785
avantaj strategic / 788

Bariere la intrare / 200; 330; 466; 521; 541; 562; 586
bariere tehnologice / 521
BCG / 185; 212; 213; 214; 282; 289; 295; 297; 319; 375; 412
benchmarking / 60; 113; 114;115; 116; 117;118
benchmarking extern /114
benchmarking funcțional / 115
benchmarking intern /114
benchmarking istoric / 114
bon voyage bonus / 656
bucla de conexiune / 175
business policy / 94
business strategy /11; 248; 425
business system / 217

Calificarea salariaților /131
calitate /152
calitate totală / 583
calul din troia / 575; 626; 655
canal de distribuție / 725
capacitate / 332
capacitate de îndatorare /159
capacitate strategică /168; 518
capacitatea de reducere a costurilor / 190
capacități manageriale / 536
capitalul goodwill / 637
capitalul investit/ 121
cash-flow /159
cavalerul alb / 656
centrul strategic de activitate /57
cerere locală / 751
cesiunea de active / 697
ciclul de viață al activității / 359; 366; 507; 509
ciclul de viață al produsului / 308
ciclul de viață al tehnologiilor / 395; 396; 397
ciclul de viață al unui produs / 491
ciclul de viață al unui sector / 492; 509
ciclul de viață al unui sector de activitate / 491
clasificarea achizițiilor / 649
coîntreprindere / 513; 514; 553; 562; 611; 614; 615; 616; 617; 618; 619; 620; 621; 622; 623; 625; 699; 700; 702; 706
comerțul internațional/748
comerțul liber/748
comoditation / 469
compatibilitate culturală / 599
compatibilitatea strategiei /128

competență fundamentală / 166; 167; 385
competențe și resurse cheie ale întreprinderii/717
competitivitate / 428
complementaritate a dependenței / 620
complementaritate managerială / 621
complementaritate organizatorică / 621
complementaritate strategică / 620
complementaritatea diferitelor resurse /165; 599
complementaritatea întreprinderilor partenere / 620
complexitatea pieței / 777
complexitatea socială /164
comportament coerent (*pattern*) /13
comportament Cournot / 783
compresiunea piețelor locale / 774
concentrare / 514
concepția liniară a strategiei / 52
concurența / 631
concurența internă/752
condiții istorice specifice /164
configurația alegerii strategiei optime /132
configurație concentrică / 790
configurație dispersată / 790
conglomerat / 545
constrângerea întreprinderilor riva-le /504
constrângeri climatice și geopolitice /729
contractul de franciză / 636
contractul de producție / 777
control /735; 736
corporate policy / 255
corporate strategy /11; 251
corporații multinaționale / 567
cost optim / 479
costul de consum / 461
costuri de tranzacție / 567; 735; 736
creștere externă / 513; 514; 517; 520; 521; 523; 553; 560; 699
creștere internă / 513; 514; 515; 520; 521; 523; 526; 534; 560
creșterea eficienței întreprinderii / 536
creșterea puterii de piață / 536
creșterea rapidă a piețelor /130
criterii de cost /104
criterii de internaționalizare / 767
criterii de sinergie /104
criterii economice /104
criterii externe de segmentare / 67
criterii interne de segmentare / 68
criteriul activității / 250
criteriul avantajului / 250
criteriul cheltuielilor de intrare / 250
cubul de segmentare / 66
cucerirea de noi piețe / 708
cultura costurilor mici / 445
cultură de creștere externă / 519
cultură organizațională /140; 213; 463
curba costului unitar / 195
curbă de experiență /151; 181; 183; 184; 185; 187; 188; 189; 190; 194; 198; 199; 200; 202; 203; 204; 205; 206; 208; 210; 213; 215; 231; 288; 365; 445; 704
curbă în clopot / 718

Declin / 503
demarare embrionară / 494
departament de export / 776
departament de vânzări directe în străinătate / 776
derivă a costurilor /187
dezinvestire / 506
dezvoltare de noi piețe / 526; 527; 532; 535
dezvoltare de noi produse / 526; 527; 529; 535
dezvoltare piață / 514; 525
dezvoltare tehnologică / 221
dezvoltarea produsului / 514; 525
diagnostic extern al întreprinderii / 263
diagnostic intern al întreprinderii / 263
diagnostic strategic / 89
diamantul lui Porter / 742; 749; 753; 758
diferențiere / 477; 479; 487
diferențierea produselor / 390
dinamica portofoliului de activități / 270
disponibilitatea activelor pe piață / 522
disponibilitatea întreprinderilor țintă / 522
distanță administrativă și politică / 768
distanță culturală / 768
distanță economică / 769
distanță geografică / 769
distribuirea activelor / 250
diversificare / 50; 467; 514; 526; 527; 534; 535; 549
diversificare concentrică / 544

diversificare de confortabilitate / 546; 547; 548; 549
diversificare de plasament / 546; 547
diversificare de redesfăşurare / 546; 547
diversificare de supravieţuire / 546; 547; 548
diversificare de tip conglomerat / 544; 551
diversificare legată / 250; 551; 649
diversificare nelegată / 250
diversificare orizontală (integrarea orizontală) / 538; 543; 544
diversificare verticală (integrarea verticală)/538; 539
diviziunea muncii / 743
domeniu de cooperare / 570
domeniu militar /26
domeniu strategic de activitate/ 57; 286; 441
domeniul afacerilor /26
dominare prin costuri /165; 487
dominare prin diferenţiere /165
dotare cu factori de producţie/750
DSA „Pietre de moară" / 290; 294; 295; 296; 299; 302; 304; 309; 314; 315; 317; 319; 365; 425
DSA / 67; 68; 70; 71; 75; 77; 79; 111; 112; 113; 251; 263; 264; 271; 272; 274; 275; 289; 290; 291; 292; 296; 301; 308; 311; 312; 314; 315; 381; 414; 647
DSA „Dilemă" / 290; 293; 294; 296; 297; 298; 299; 301; 302; 304; 307; 309; 311; 314; 315; 316; 318
DSA „Vacă de muls" / 290; 293; 294; 295; 296; 298; 302; 304; 307; 309; 311; 314; 316; 317; 318; 319; 365
DSA „Vedetă" /290; 292; 293; 294; 301; 304; 307; 309; 311; 314; 317; 318
due diligence / 600; 677; 678; 685
durabilitate / 172
durabilitatea francizorului / 631
durabilitatea resurselor / 171

Ecartul de cost /469
echilibru financiar global / 281
echilibrul portofoliului / 277
echilibrul portofoliului de activităţi / 268
economic value added / 124
economie de anvergură / 477
economie de câmp / 648; 651
economie de costuri de tranzacţio-nare / 537; 648
economie de integrare tehnică / 650
economie de locaţie / 704
economie de scară / 191; 201; 477; 562; 566; 648; 649; 786; 789
economie de scară / 781
economie industrială /157
economie naţională/752
efect de experienţă / 181; 182; 183; 189; 191; 192; 196; 197; 199; 201; 203; 215
efect de inovare / 191; 196
efect de învăţare / 191; 195; 202
efect de scară / 191; 192; 322
efect de sinergie / 609
efect de substituţie capital/forţă de muncă /196
efect de volum / 191; 390
efecte de integrare şi de emergenţă / 749
efectul curbei de experienţă / 207
eficacitate globală / 738
eficienţă /151
elaborarea strategiilor / 245
elaborarea variantelor strategice / 94
erodarea avantajelor concurenţiale / 173; 177
etapa comercială / 779
etapa industrială / 779
etapele procesului strategic /84
evaluare externă /100;101; 104
evaluare externă sau analiza de portofoliu /104
evaluare internă /100
evaluare strategică /123
evaluarea atractivităţii sectorului / 336; 337
evaluarea financiară / 123; 683
expansiune / 526
expansiunea sectorului / 497
experienţă confiscată / 213
export / 722; 723; 733; 788

exportul direct / 724
exportul indirect / 724; 727
externalizare / 126; 506
extinderea geografică / 533
extinderea spre noi segmente de piață / 532
extinderea spre noi utilizări ale produsului / 532

Factor de diferențiere / 469
factor de internaționalizare / 709; 711
factor de stimulare a rivalității dintre întreprinderi / 753
factori concurențiali / 711; 714
factori de aprovizionare / 357
factori de comercializare / 357
factori de cost / 711
factori de piață / 711
factori de producție / 357; 749; 750; 757
factori de reglementare / 711; 713
factori financiari / 357
factorii cheie de succes / 60, 67, 91, 93; 213; 215
factorul timp /131
federația specializată / 796
fenomenul de experiență / 182
fenomenul fuziuni-achiziții / 661
fezabilitatea financiară /127
fezabilitatea sinergiei / 520
fezabilitatea strategiei / 126
fidelizarea crescândă a clienților / 499
filială / 735
filiale și subsidiare în străinătate / 776
flux de lichidități / 261
focalizare / 477; 487
focalizare pe client /152
focalizare pe o zonă geografică / 472
focalizare pe produs / 472
focalizare pe segmente de clienți / 174
focalizare pe un segment de piață / 472
forme de parteneriat de impartiție / 611
formele diversificării / 538
formele strategiei /47
formularea strategiei / 82; 106; 107; 200
formularea misiunii întreprinderii / 83
forța de vânzare / 225
franciză / 327; 513; 514; 553; 627; 631; 632; 702; 706
free-riding / 636

frontieră eficientă /150
functional strategy / 11
fundamentarea deciziilor strategice /147
fuziune / 126; 513; 514; 499; 517; 520; 521; 543; 553; 555; 561; 567; 581; 584; 592; 601; 602; 642; 643; 647; 661; 664; 666; 667; 668; 669; 692; 699; 700; 701
fuziune între egali / 646; 647
fuziune orizontală / 645
fuziune verticală / 645
fuziune-achiziție / 700

GEST / 398; 399; 411; 412; 413; 415
gestionarea portofoliului de hârtii de valoare / 250
grad de dependență a întreprinderii de mediul înconjurător /131
grad de maturitate a sectorului / 521
grapă tehnologică / 411; 412; 413; 416
Groupe d'Etudes des Stratégies Technologiques / 398
grup strategic / 61; 255

Harta câmpurilor de luptă / 70
hartă de poziționare strategică / 60

Identificarea întreprinderilor etalon /116
identificarea variabilelor /115
ignorarea reacțiilor întreprinderilor concurente / 179
ignorarea schimbării / 179
imagine de marcă / 459
imaginea de marcă / 459
IMN / 772; 773
imobilismul geografic / 165
impartiția / 605
imperfecțiunea informațiilor / 165
incrementalismul logic / 40
indicator de mondializare a vânzărilor / 721
indicatori financiari / 125
indicele de entropie / 551
indicele Herfindhal / 551
indigestibilitate / 590
indigestibilitatea partenerilor / 593
infezabilitate / 590
informație asimetrică /591

infrastructura întreprinderii /219
inovare / 50; 153; 495
inovare idea-driver / 190
inovare tehnologică / 210; 388
instrumente folosite în procesul realizării strategiei /140
integrare /689; 690; 691; 693; 694
integrare autonomă / 694
integrare în amonte/540
integrare în aval / 539
integrare orizontală / 543
integrare parțială / 694
integrare problematic / 594
integrare totală / 694
integrare verticală / 208; 213; 539; 540; 541; 542; 543; 649
integrarea întreprinderii achiziționate / 687
integrarea post-achiziție / 688
integrarea subsidiarelor din străinătate / 778
intended strategy / 46
intensitatea cererii locale/749; 750; 751;757
intenție strategic / 588
interconexiunile externe /167
interdependență concurențială / 586
interdependențele de goodwill internațional / 637
internal new venture / 513; 514; 551
internalizare / 786
internaționalizare / 50; 713; 714; 715; 717; 718; 771; 773
internaționalizare progresivă / 773; 774
internaționalizarea comerțului / 779
internaționalizarea întreprinderii / 789
internaționalizarea producției / 779
investiție / 736
investiție directă / 733; 787; 788
investiție directă în producție / 727; 778
investiție directă în străinătate / 782
investiție inițială / 631
investiții posibile / 590
investiții specializate / 537

Îmbunătățirea competitivității întreprinderii /708
împotmolire pe calea de mijloc / 480; 481
îndatorare / 697
întinderea țintei strategice / 431
întreprindere artizanală / 178
întreprindere biregională/720
întreprindere constructistă / 178
întreprindere de regiune de origine /720
întreprindere de regiune de primire /720
întreprindere diversificată / 244; 247
întreprindere full-line /475
întreprindere globală / 759
întreprindere globală /720
întreprindere internațională / 759
întreprindere monobusiness / 247
întreprindere multibusiness / 247; 304
întreprindere multinațională / 759; 771; 774; 775; 788
întreprindere piggy-back / 725
întreprindere pionier / 179
întreprindere potențial concurentă / 200
întreprindere subcontractantă / 613; 614
întreprindere transnațională / 759
întreprindere vânzătoare / 179
învățare interorganizațională / 23

Joint - venture / 557; 562; 777
junk bonds / 662
just in time /151; 161; 583

Know-how / 23; 70; 76; 158; 161; 195; 223; 332; 402; 410; 500; 520; 521; 534; 535; 560; 610; 613; 615; 621; 629; 641; 645; 648; 651; 704; 728; 750;760; 784

Lanț de valoare / 67; 215; 216; 217; 219; 220; 221; 222; 223; 224; 225; 226; 227; 228; 229; 230; 231; 232; 235; 237; 455; 789; 790
legături interne /167
legea curbei de experiență / 197; 198; 207; 209; 214
legea lui Goodhart /117
liberalizarea schimburilor internaționale / 708
licență /513; 514; 553; 637; 639; 640; 641; 702; 703; 706; 733; 788
lichidare / 506
lider strategic / 716

lideriat prin costuri / 442; 477; 479
lideriat tehnologic / 401
limitele criteriilor de evaluare /127
logica curbei de experienţă / 528
logica dominantă a întreprinderii / 468
logica organizaţională / 613
logica portofoliului de alianţe / 579
logistica externă / 218; 219
logistica internă / 218; 219
low-cost / 445
lume triadică / 731

Majorare de capital / 697
management corporativ / 244
management rotativ / 646
management strategic / 4; 82; 425
management vigilent / 588
managementul alianţelor / 594
managementul calităţii totale / 152
manager responsabil cu probleme de export / 776
manevră concurenţială (*ploy*) / 13
marketing agresiv / 327
matrice de portofoliu / 277
matrice generice ale portofoliului de activităţi / 263
matrice tehnologică / 278; 387; 393
matrice volum – diferenţiere / 321; 322
matricea „competenţe fundamentale/piete" / 385; 386
matricea „poziţie concurenţială - poziţie tehnologică" / 405; 406
matricea ADL / 278; 315; 320; 332; 338; 351; 352; 355; 356; 358; 362; 363; 364; 366; 367; 368; 369
matricea Ansoff / 513; 514; 525; 526
matricea Ashridge / 278; 381; 382; 383
matricea BCG / 280; 282; 285; 286; 291; 302; 309; 310; 311; 312; 314; 315; 316; 317; 318; 320, 321; 322; 331; 332; 334; 335; 342; 351; 352; 353; 355; 356; 358; 368; 381; 417; 717
matricea Boston Consulting Group / 278; 279
matricea Hamel – Prahalad / 278; 383; 384
matricea McKinsey / 278; 315; 320; 332; 333; 334; 335; 338; 340; ;343; 342; 344; 345; 351; 352; 353; 355; 356; 358; 363; 381
matricea mixul parental (parenting mix) / 278; 379; 380
matricea PIMS / 332
matricea Stanford Research Institute / 393
maturitate / 498
maturitate crescândă / 500
maturitate stabile / 500
maturitate tehnologică / 499
mediu concurenţial / 48
mentalitate transnaţională / 796
menţinere pe teren / 506
menţinerea unui anumit nivel de capacitate de producţie nefolosită / 501
meritele şi limitele modelului Ansoff /106
metoda „arborilor tehnologici" / 409
metoda „bonsai" / 410
metoda „zero defecte" /163
metoda BCG / 287
metoda contabilă / 683
metoda de analiză multicriterială / 331
metoda financiară / 683
metoda folosirii ciclului internaţional de viaţă al produsului / 781
metoda Lasserre/720
metoda prescriptivă de elaborare a strategiei / 81
metoda Rugman / 720; 721
modalităţi de internaţionalizare / 773
modalităţi de internaţionalizare a întreprinderilor / 722; 732; 734
modelul „T" / 192; 193; 207; 208; 211
modelul CAGE / 768; 769; 770
modelul celor cinci forţe concurenţiale / 770
modelul Hofer / 278
modelul I. Ansoff / 94; 99; 101; 106; 107
modelul interpretativ / 54
modelul LGAC / 94; 95; 96; 97; 99; 105
modelul MACS / 278; 376; 377; 378
modelul Ohmae / 732
modelul PESTEL / 767; 769; 770
modelul PIMS / 369; 371; 375
modelul RAR / 41
modelul SCP / 157
modelul Sicard / 94; 109;111
modelul top down-bottom up al procesului de fuziune-achiziţie / 679

modelul VIP /20
modelului Harvard /102
modelului tradițional /42

Negociere / 684
negocierea prețului de achiziție / 685
neutralizarea unei întreprinderi concurente / 522
nevoie de parteneri / 593
nivel ierarhic / 243; 244

Obiectiv strategic / 564; 565
oferta de referință / 458
oferta low cost / 211
oferta standard / 211
omogenitatea ofertei / 426
operaționalizarea planului de acțiune / 113
operaționalizarea variantelor strategice /126
oportunitatea internaționalizării / 709; 714
oportunități /130
oportunități de consolidare / 518

Panta de experiență / 189; 190; 204
paradoxul Icar / 177; 178
paradoxul Leontief / 747
parteneriat / 421; 514; 517; 553; 554; 603; 733
parteneriat de impartiție / 605; 607; 610; 626
parteneriat de simbioză / 603; 604; 605; 626; 627
patrimoniul tehnologic / 391; 418
părți interesate/126
pătrundere pe piață / 514; 525; 526; 527; 535
pentagonul McKinsey (valorificare bursieră) / 94;108; 109
perspectiva apropierii de piețe/729
piață de înșelătorii / 598
piață financiară / 518
piețe asemănătoare / 538
piețe atomizate / 516
piețe noi / 538
piețe oligopol / 516
piramida elaborării strategiilor / 243; 244
plan / 13
planificare corporativă / 3
planificare strategică / 3; 26; 50; 110; 243
plata în numerar / 695
plată cu titluri / 695
plată mixtă / 695
politica de preț / 203
politică / 140; 141; 142; 143
portofoliu de activități / 259; 261; 264; 267; 268; 272; 273; 274; 332
portofoliu de alianțe / 579
portofoliu de asigurări / 260
portofoliu de clienți / 725
portofoliu de comenzi / 260
portofoliu de investiții / 260
portofoliu de resurse /162
portofoliu dezechilibrat / 265
portofoliu echilibrat / 265
portofoliu strategic / 255
potențial de dezvoltare a activității / 407
potențial de dezvoltare a între-prinderii / 682
potențial disponibil / 609
potențial strategic / 374
potențial tehnologic / 412; 414
potențialul de diferențiere a produsului / 453
poziția tehnologică a întreprinderii / 407
poziție actor regional / 721
poziție concurențială /155; 204; 288; 302; 338; 357; 441; 682
poziție de cost / 198
poziție exportator / 721
poziție internațională / 720
poziție relativă / 275
poziționare strategică / 335; 717
practic de portaj / 725
practica screening-ului / 680
practicarea costurilor de transfer / 401
preemție active rare / 401
prezența comercială a întreprinderii / 407
private equity firms / 669
proceduri /140; 142; 143
proces de fuziune / 680
procesul de analiză strategică / 85
procesul de segmentare strategică / 60
procesul internaționalizării întreprinderilor / 779
procesul strategic / 8; 82;84;87; 110; 134

producția în străinătate / 776
produse devenite / 500
profilul întreprinderilor aliate / 570
programul PIMS / 278
protecția resurselor / 735; 736
protecționism / 727
proximitate / 442
puncte forte / 129; 203
puncte slabe / 203
putere de piață / 649

Rata randamentului investit / 330
rată de creștere a pieței / 280
rată de învățare / 182; 183
rată de reducere a costurilor unitare / 189
reacție la amenințări / 729
realizarea strategiei / 83,84; 112; 134; 136; 137; 140; 142
reducerea costurilor/708
reducerea prețurilor / 174; 501
reguli /140; 143
relația cost/diferențiere / 149
relația cost/preț/rentabilitate / 148
relația cu furnizorii /164
relația efect de experiență/cost unitar de producție / 181
rentabilitatea capitalului investit / 121; 329
repartizarea riscurilor / 536
reporting financiar / 796
reproductibilitate / 171; 172
responsabilitate social/758
responsabilitatea managerilor dife-ritelor unități operaționale / 244
restructurare / 250
restructurarea capitalului / 126
restructurarea întreprinderii / 138
resurse cu ciclu lent / 180; 181
resurse cu ciclu rapid / 180; 181
resurse cu ciclu standard / 180; 181
resurse de reputație / 159
resurse financiare / 159
resurse fizice / 159
resurse intangibile / 159; 161
resurse organizatorice / 159
resurse tangibile / 159; 160
resurse tehnologice / 159; 160
resurse umane / 159; 160
return on investment / 372; 374
reversibilitatea / 735; 737
riscul / 125
rombul național/ 757
royalties / 629; 641; 637
ruptură tehnologică / 600

Satisfacere prin marcă / 453
scară minimă de eficiență / 195
schimbarea regulilor jocului / 177
schimbări obișnuite / 138
schimbări strategige / 138
sciziune-fuziune / 643
segment de marketing / 58; 76
segment strategic / 61; 62; 76; 268; 335
segment strategic de afaceri / 57
segmentare de marketing / 71; 72; 73; 74; 75
segmentare prin decupare / 62; 64
segmentare prin divizare / 63
segmentare prin grupare / 63; 64
segmentarea activităților unei întreprinderi / 426
segmentarea strategică / 57; 58; 59; 61; 62; 65; 71; 72; 73; 74; 76; 78;112
segmentul strategic / 546
sensibilitate la efectele de volum / 322
sensibilitate la sistemul de diferențiere / 322
simetrie strategică / 599
simplificarea ofertei / 454
sincronizarea lansării / 508
sinergii operaționale / 520
single business / 244
sistem concentrat / 519
sistem concurențial / 323
sistem contractual / 731; 733
sistem de valoare / 237; 240; 516
sistem de valori / 445
sistem de volum / 322; 323
sistem fragmentat / 324
sistem în impas concurențial / 322; 324
sistem specializat / 322; 323

BCU CENTRALA UNIVERSITARA LIBRARY

situație financiară a beneficiarului / 631
spații negre / 717
specializare foarte îngustă de piață / 454
specializare pe o nișă / 471; 472
sprijin financiar / 631
stabilirea domeniului strategic de afaceri / 261
stabilirea ecartului de performanță actual şi definirea nivelului de performanță ce trebuie atins /117
stabilirea obiectivelor şi a planurilor de acțiuni /117
stabilirea strategiilor / 112
stadiile procesului strategic / 82
standardizarea produselor / 499
stil de management / 631
stimulare mutuală între sectoare / 749
stimulare prin dezvoltarea economic / 754
stimulare prin factori de producție / 754
stimulare prin inovare / 754
stimulare prin invenții / 754
stimulare reciprocă dintre sectoare / 750
strategia ajungerii din urmă a întreprinderilor / 448
strategia concentrării resurselor întreprinderii / 326
strategia conversării unei poziții de avangardă / 498
strategia costurilor mici/444; 471; 484
strategia costurilor optime / 477
strategia costurilor optime / 478
strategia diferențierii / 478; 486
strategia diferențierii produselor / 477
strategia direcționării resurselor /327
strategia dominării prin costuri / 430; 439; 441; 446
strategia dominării prin costuri mici / 433; 435; 485
strategia excelenței operaționale / 172; 173
strategia exportului complex / 765
strategia exportului simplu / 765
strategia focalizării / 430; 471; 473; 474; 478; 484
strategia funcțională / 244; 246; 256; 257; 258
strategia identificării segmentelor neglijate / 326
strategia lideriatului prin costuri / 434; 437; 478
strategia penetrării pe piață / 528
strategia performanțelor superioare / 172
strategia răspunsului la aşteptări / 172
strategia reducerii prețurilor în acelaşi ritm cu reducerea costurilor / 446; 447
strategia retragerii din sector / 327
strategia specializării întreprinderilor / 326
strategia umbrelei de preț / 447
strategia unităților strategice de afaceri / 244; 246
strategie „plying the spread" / 482
strategie adaptivă / 487; 490
strategie analist / 489; 490
strategie apărător / 489; 490
strategie autonomă / 601
strategie bazată pe curba de experiență / 206
strategie ca învălmăşeală / 4
strategie ca mijloc de realizare a unui scop / 4
strategie ca proces decizional / 4
strategie ca revoluție / 4
strategie câştig-câştig / 600
strategie concurențială / 425; 427; 428; 429; 461; 487; 758
strategie construită / 49
strategie corporativă / 3; 243; 244; 245; 246; 247; 248; 249; 250; 258
strategie curentă / 89
strategie de abandon / 448
strategie de achiziție / 403; 669
strategie de afaceri / 4; 24; 258; 334
strategie de arbori tehnologici / 410
strategie de consolidarea sectorului / 327
strategie de cost / 458
strategie de dezvoltare / 514
strategie de dezvoltare de creneluri / 401
strategie de dezvoltare de noi produse / 532
strategie de dezvoltare pe baza tehnologiilor / 400
strategie de diferențiere / 431; 433; 449; 450; 451; 456; 466; 468; 469; 472
strategie de diferențiere / 465; 481; 549
strategie de diferențiere în amonte / 458
strategie de diferențiere în aval / 458
strategie de diversificare / 538
strategie de dumping / 442; 446
strategie de epurare / 464
strategie de expansiune / 527

strategie de export / 739; 740
strategie de extindere a pieţelor / 533
strategie de impartiţie / 607
strategie de inovator / 400
strategie de integrare verticală/539
strategie de internaţionalizare / 720
strategie de internaţionalizare / 739; 792
strategie de îmbunătăţire / 464
strategie de limitare / 464
strategie de preţ / 446; 449
strategie de raţionalizare / 402
strategie de specializare / 464
strategie de urmăritor / 401
strategie de vânzare / 404
strategie de volum / 484; 528
strategie dedusă / 48; 49
strategie defensivă / 2
strategie deliberată / 32; 43; 45; 47;
strategie emergentă / 31; 32; 33; 34; 36; 37; 41; 42; 45; 47; 55
strategie generică / 428; 429; 430; 431; 432; 476; 477; 479; 482; 485; 486; 487
strategie globală / 739; 740; 741; 760; 761 ; 765; 766; 789; 793
strategie individuală / 592; 601
strategie intenţionată /42; 43; 45
strategie internaţională / 707; 711; 760; 764;766
strategie internaţională / 738
strategie legată de ciclul de viaţă al produsului / 428
strategie militară / 24; 28
strategie multidomestică / 739; 741; 765; 766
strategie multidomestică / 789
strategie multilocală / 794; 795
strategie multinaţională / 760 ; 761
strategie nerealizată / 45; 47
strategie ofensivă / 2
strategie operaţională / 244; 246; 258
strategie planificată / 43; 45; 47
strategie posibilă în etapa de declin/504
strategie prospector / 488; 490
strategie reactor / 490
strategie realizată / 44; 45; 47
strategie transnaţională / 739; 742; 760 ; 762; 789
strategie voită / 45
strategy corporate / 247
strategy intent /7
structura costurilor / 69
structura oligopolă a pieţelor / 730
structura organizatorică / 792; 793; 794
structura organizatorică de forma M / 260
structura organizatorică globală / 792; 793
structura organizatorică multilocală / 793; 794
structura organizatorică multinaţională / 795
structura organizatorică transnaţio-nală / 795; 796
subcontactare / 553; 611
subcontractare obişnuită / 612
subordonare / 605
subsidiare / 514; 553; 698; 699; 702; 703; 706
substituire / 605
substituţia capital/muncă / 191
supliment de cost / 461
supliment de preţ / 461
sustenabilitatea avantajului concurenţial / 173

Şcoala disuasiuni sau descurajării (Carl von Clausewitz) / 6
şcoala lui Sun Tzu /5

Tactica /140; 141
tehnica evenimentului „Calul din Troia" / 598
tehnica LBO / 669
tehnici de analiză a acceptabilităţii unei strategii/ 120
tehnici de leveraged buy-aut (LBO) / 662
tehnologie asemănătoare/538
tehnologie cheie / 392
tehnologie de bază / 392
tehnologie embrionară / 393
tehnologie emergentă / 393
tehnologie generică / 413; 415
tehnologie nouă / 538
teoria „poziţiei în sector" /156; 157
teoria „value disciplines" /154; 172; 173
teoria agenţiei / 626

teoria bazată pe resurse /154; 157; 162; 170
teoria ciclului de producție/747
teoria ciclului de viață al produsului / 745
teoria costurilor comparative / 744
teoria costurilor tranzacționale / 568
teoria eclectică / 785
teoria economică a schimburilor internaționale / 743
teoria factorilor de producție/747
teoria internalizării / 785; 788
teoria internaționalizării / 567
teoria poziției în sector /154
teorii ale surselor avantajelor concurențiale /155
teorii bazate pe incertitudine/ 34
teorii bazate pe resursele umane / 35
teorii bazate pe supraviețuire/ 33
termen de experiență / 197
time to marketing / 600
tipuri de diferențiere/454
tipuri de parteneriate / 603
tipuri de strategii / 29
total shareholder return /124
traiectoria dezastrului / 307
traiectoria inovatorului / 307
traiectoria mediocrității / 308
traiectoria urmăritorului / 307
transferabilitate / 171; 172
transferabilitatea unei resurse / 165
transformări moderne /138
transformări radicale /138
transmiterea cunoștințelor în alt sector / 250
transparența /171; 172
trezorerie / 697
ținta strategică/431

Unitate strategică de afaceri (UAS) / 57; 58; 65; 68; 69; 247; 251; 272; 276; 277; 286; 334; 335; 340; 341; 425; 426; 432; 433; 444; 476
UAS „afacere medie" / 343; 345
UAS „câștigătoare în dezvoltare" / 344; 345
UAS „câștigătoare" / 343; 344; 345; 355
UAS „dilemă" / 343; 344; 355
UAS „perdantă" / 343; 345
UAS „producătoare de profit" / 343; 344
umbrelă de preț / 203

Valoare actuală netă / 121
valoare acționarială / 124
valoare curentă / 521
valoare intrinsecă / 683
valoare relativă / 684
valoare totală / 521
valorificarea strategică incertă a partenerilor potențiali / 593
varianta strategică / 87
variațiile internaționale ale criteriilor de alegere a strategiilor/128
vectorii activității / 549
viața sectorului / 429
vulnerabilitatea avantajelor concurențiale / 181; 541

Winner's competitive cycle/761

Yield management / 212

Zonă de progres / 457; 458
zonă de rupturăstrategică / 457; 458
zonă de strategii de cost / 458
zonă de strategii de diferențiere în amonte / 457
zonă de strategii de diferențiere în aval / 457
zonă economic neviabilă / 458

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Index de nume

Ader / 388
America de Nord / 68
Andrew K.R. s / 48; 86; 94; 98
Ansoff I. /12; 81; 99; 100; 101; 102; 107;108; 311; 707
Arthur D. Little / 388

Bain J. /155; 427
Barney J. B. / 158
Bartlett C. A. /758
Bill Gates / 31
Bombardier J. A. / 31
Branson R. / 31
Buckley P. J. / 784

Casson M. / 784
Chandler A. / 274
Cristensen C. R. / 94
von Clausewitz C. / 6; 9; 24; 26

Darwin Ch. / 33
Dassault M. /31
Drucker P. / 331
Dunning J. H. / 784; 785

Fayol H. / 24
Fiévet G. / 24
Ford H. /31; 192; 193
Foster R. N. / 398; 399

Ghoshal S. / 758
Grant R. / 158
Griffits S. / 6
Guth W. D. / 94

Hall W. / 155
Hall W. / 430
Hamel G. /166; 167; 387
Hax A. / 11
Hecksher A. / 744
Hedley B. / 279
Henderson B. / 278; 279
Hill C. / 387
Hill L. / 786

Jobs S. / 32
Johnes G. / 387
Johnson G. /15

Kay J. / 37
Kim C. W. / 786
Koontz H. /3

Learned E. P. / 94
Leontief V. / 744
Levitt T. / 491

Machiavelli N. / 137
Majluf N. /12
McKinsey /155
Meier O. / 601
Miles R. E. /488
Mitzberg H. /13; 29; 36; 38; 40; 44; 47; 48; 51; 52; 54; 55
Morgenstern O. / 27
Mucchielli J. L. / 784; 785; 786
Murdoch R. / 660

Namara R. Mc / 29
Napoleon / 6
Von Neuman J. / 27

BCU ASC CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

O' Leary M. / 31
Ohlin B. / 744
Ohlin H. /747

Pellicelli G. /710
Pettigrew A. / 51
Porter M. /16; 17; 19; 51; 86; 135; 155; 156; 200; 215; 217; 218; 219; 220; 233; 321; 331; 430; 431; 432; 439; 471; 476; 480; 482; 484; 492; 745; 747; 748; 753; 755; 758; 765; 769; 787
Prahalad C. K. / 158; 166; 167; 387

Ramanantsoa B. / 277
Riboud A. / 33
Ricardo D. / 744; 747
Rugman A. / 785

Samuelson P. / 744
Schelling T. C. / 27
Schumpeter J. / 401
Simon H. / 81; 315
Sloan A. / 24
Smith A. / 743
Snow C. C. /488
Solway /31
Steiner G. A. / 82
Stoleru L. / 744
Strickland A. /130
Suojanen W. W. / 3

Thompson A. A. /130
Tzu Sun / 5; 6; 7; 24

Vernon R. /490; 745; 747

Watson T. / 31
Welch J. / 31; 333
Wernerfelt B. /158
Williamson O. E. / 567
Wright T. P. / 182

Yip G. /711

BCUIASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Index de companii, ţări, etc.

ABN Amro / 653; 700
Accor / 517
Acer / 577
Advanced Micro Devices / 623
Africa / 713
Africa de Est / 768
Air France /10; 427; 572; 606; 771
Air Inter /10
Airbus Industrie / 589; 606; 791
ALENA / 714
Altadis / 646; 658
Amazon.com / 548
America Airlines / 587
America de Nord / 710; 721; 768; 769
American Expres/469
American Mack Truck / 667
Anglia / 662; 766; 769
Apple / 31; 64; 211; 389; 577; 584; 585; 667
Arcelor / 657
Arcelor Mittal / 529
Argentina /751
Arthur Anderson / 664
Asia / 713
Asia de Sud-Est / 445; 708
Asociaţia Internaţională a Francizelor / 632
Asociaţia Română de Francize / 632
Association Strategic Alliance Professionals – ASAP / 561
AT&T / 640
ATT-NCR / 517
AugustaWesland / 22
AVIS / 661

Barclays / 700
Bic / 638
Black&Decker / 279
BMW / 482; 773; 774
Bobbs-Merrill / 661
Body Shop / 635
Boeing / 293; 550; 762
Brazilia / 709; 732; 737
Bridgestone / 523
British Aerospace / 576
British Airways /115; 117; 427; 587; 771
British Aricraft Corporation / 577
Britsh Leyland / 587
BSN / 517
Buik / 662
Burger King / 327; 629

Cabinetul Boston Consulting Groups / 182; 183; 187; 260; 261; 278; 333
cabinetul de consultanţă A. D. Little / 260; 333; 405
cabinetul de consultanţă McKinsey / 261; 277; 337; 375; 427
Cabot Corp / 319
Cadillac / 662
Canada / 714; 768
Canalul Mânecii /769
Canon / 586
Carolina de Sud / 774
Caterpillar /161; 298
Chase Manhattan / 643
Chemical Banking / 643
Chevron / 560
China / 8; 619; 709; 732; 741
Chrysler / 574; 643; 647
Citicorp / 643
Citigroup / 643
Club Med / 469
Coca – Cola / 164; 531; 629; 630; 638; 640; 648; 712
Columbia Pictures Industries/727
Compania Danone / 22
Compaq / 490
Comunitatea Francizaţilor din România / 632
Control Data / 64
Coravelle / 293
Coreea de Sud / 623
Cosmote / 643

Dailmer - Benz / 622; 643; 647
Dailmer Chrysler / 643; 667
Danemarca/751

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Danone / 22; 31; 522
Darty et Fils / 663
DEC / 585
Dell / 490
Digital Equipment / 623
Digital Equipment Corporation /490
Direcţia Concurenţei a Comisiei Europene / 544
Disney / 604
Dofasco / 658
Dow Jones / 660
Dupont de Nemours / 390; 467; 755

EADS / 577
Eastman Kodak / 586
Economist Inteligence / 671
Electrolux / 315
Elf / 657
Enron / 664
Ericsson / 752
Ernst&Young/762
Espace / 575
Esso / 636
Esso Tiger Token / 636
Europa / 574; 661; 721; 731; 742; 769; 778; 790
Europa Centrală / 443; 713
Europa de Est / 443; 713
Europa de Vest/710
Europa Occidentală /443; 457
Express/ 427
Exxon / 643
ExxonMobil / 643

FAST-FOODS / 630
Ferrari/474
Fiat / 661
Financiar Darty / 663
Finlanda/722
Firestone / 523
Fondul Monetar Internaţional / 772
Ford / 31; 72; 192; 193; 194; 207; 208; 544; 662
Franţa / 584; 606; 635; 712; 713; 751; 768; 769
Frito Lay / 248
Fuji – Xerox / 621
Fuji / 293; 298; 621
Fuji Photo Film / 586
Fujitsu – ICI / 517
Fujitsu / 384

General Electric / 31; 252; 260; 275; 333; 369; 426; 551; 623; 774
General Motors / 72; 194; 208; 299; 559; 565; 574; 579; 650; 662; 766
Germania / 554; 584; 623; 712; 742; 766
Gilles Schnepp / 737
Gillette / 252
Goodyear / 460
Google / 572; 656
Gulf&Western / 661
Guvernul României / 454

Hartford Insurance et Continental Banking / 661
Harvard Business Review /155; 369
Hayer / 774
Hertz / 630
Hewlett-Packard / 544; 623
Hilton / 762
Hitachi / 384; 577
Holiday Inn / 517; 630; 704
Home Depot / 543
Honda Motors Company / 36; 37; 482; 587
HP-Appollo / 517
HTC / 572

IBM /10; 31; 64; 332; 490; 584; 623; 654; 667
India/709; 732; 737
Intel / 559; 577; 584; 623
International Franchising Opportunities / 632
Italia / 751; 754
ITT / 661
Iveco / 248

Japonia / 8; 457; 554; 584; 731; 754; 766

K.F.C / 248
Kawasaki/758

BCU TRANSILVANIA CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Kellong /528
KLM / 572
Kmart /543
Kodac / 293; 298
Komatsu / 298

L'Oreal / 291
Lamborghini/474
LCD / 618
Lego / 790
Legrand / 737
Lewitt Homes / 661
Lexus / 475
LG / 572; 577; 618
LG Semiconductor / 623
Lotus / 654
Louis Vuitton / 291
Lufthansa/427
LVMH /550

Mahindra & Mahindra / 22; 619
Mahindra & Renault / 619
Mahindra /619
Malaezia/754
Malboro / 315
Mancester United /171
Marea Britanie / 544; 584; 636; 754
Marne-la-Vallée/767
Master Card /427
Matra Automobile / 574
Matushita Electric Incorporated / 489; 723; 751; 758
Mazda / 574
McDonald's / 249; 327; 604; 627; 629; 630; 704
McDonnell Douglas / 584
McKinsey / 260; 333
Mercedes / 530
Merck / 560
Mexic / 714; 768
Michelin / 390; 523; 550; 650; 729
Microsoft – Yahoo / 656
Microsoft / 31; 175; 291; 536; 549; 559; 577; 584; 654; 656
Microsoft-Intel / 667
Ministry of International Trade & Industry – MITI / 384
Minolta / 586
Mitsubishi / 560; 574; 577
Mittal – Arcelor / 659
Mittal Steel / 657; 658; 659
Mobil / 54; 643
Moharashtra / 619
Moody's / 515
Motorola / 572; 584; 623; 667

Nashik / 619
National Cash Register/731
NEC / 384; 577
Nestlee / 517; 604
New Coke / 531
Nikon / 586
Nissan / 482; 570; 667
Nokia / 178; 291; 299; 712; 752
Nordoubs Industrie / 587
NUMMI / 565

Oceanic / 661
Oldsmobile / 662
Opel / 766
Oreal / 712
Organizaţia Mondială a Comerţului / 714

Panasonic / 577
Parmalat / 664
Pentagonului / 28
Pepsi Cola / 247; 630
Perrier / 517
Peugeot / 72; 587
Pfizer / 648
Pharmacia / 648
Philips / 561; 585; 618
Pizza Hut / 248; 630
Polonia / 713
Procter&Gamble / 771
PSA – Mitsubishi / 570

Quaqer Oats / 648
Quiqurita Brands International / 22

RCA / 640
Real Madrid / 171
Renault / 22; 570; 574; 575; 619; 667

Renault V. I / 667
Rolls-Royce/474
România / 632; 713
Romtelecom / 643
Royal Bank of Scotland (RBS) / 653; 700
Royal Philips Electronics / 561
Rusia / 21; 709; 732; 755
Ryanair / 31

Saatchi /10
Samsung / 572; 577; 667
Samsung Electronics / 623
Samsung Group / 667
Samsung Motors / 667
SANTAL / 630
Sanyo / 577
Scania / 544
Schweppes / 630
Sears Roebuch / 36; 543
Seattle/762
Seita / 646
Semiconductor Manufacturing / 623
Severstal / 658
Sharp / 577
Shell / 260; 341
Shell Chemicals Company / 231
Sheraton / 661
Siemens / 590; 623; 667
Silicon Valley/752
Singer Sewing Machine Company / 627
Skyteam / 572
Slovacia /713
Snecma – General Motors / 559
Snecma / 559
Societatea de consultanţă McKinsey /155
Sony / 727; 751
Sony Ericson / 10; 211; 299; 389; 390; 469; 529; 572; 577; 585
Spania / 646
Spartanburg / 774
Standard Poor's / 515
Stanford Research Institute – SUA / 394
Strategic Planning Institute Massachussets / 369; 370
SUA / 29; 36; 186; 317; 457; 543; 544; 554; 561; 565; 575; 583; 623; 627; 631; 632; 641; 656; 661; 662; 664; 669; 712; 714; 727; 731; 745; 751; 773; 774
Sud-Aviation / 577
Suedia / 722
Sun / 577
Suzuki / 574
Swatch/ 544; 622

Tabacalera / 646
Taco Bell / 248
Taiwans / 623
Taylor Made / 523
TDK / 577
Telekom / 643
Texaco / 560
Texas / 319
Texas Instruments / 279; 409; 590; 623
Thomson / 577
Thyssen – Krupp / 658
Timex / 528
Tokio Electric Company/731
Toshiba / 384; 577; 667
TotalFina / 657
Toyota / 117; 161; 299; 475; 482; 565; 574; 579; 767; 791
Travelers Group / 643
T-Up Internațional / 248
Turcia / 737

UNIC / 630
Unilever/771
Uniroyal / 523; 650
Uniunea Europeană / 68; 544; 708; 713; 714
Universitatea Harvard /155
Universitatea Stanford din Palo Alto / 36
UTA /10
Uzinele Toulouse / 791

Valenciennes / 767; 791
VERITAS / 630
Vietnam /29
Virgin /31; 550
Visa/427; 712
Volkswagen / 575
Volvo / 544; 667

Wal Mart / 543; 742
Walkman Sony / 386

NSOARA CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Westinghause / 560
Whirpool / 315; 774
World Franchising / 632
Worldcom / 664

Xerox / 114; 116; 621

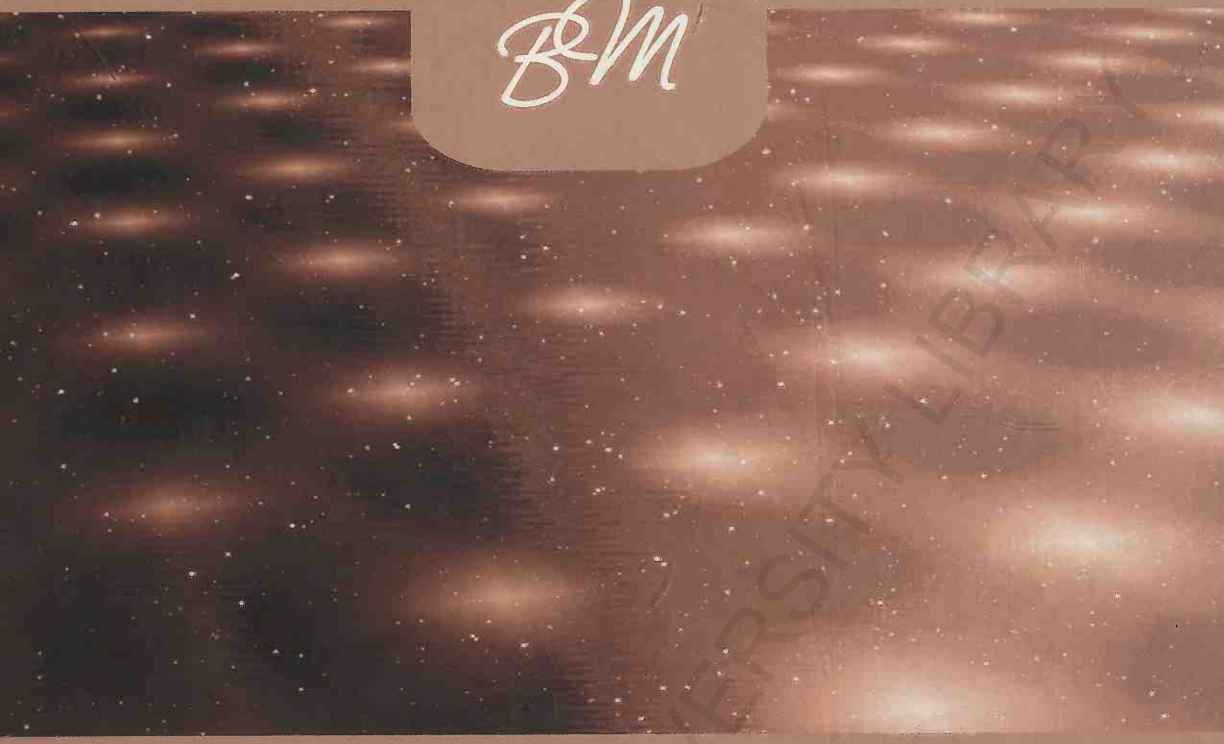
Yahoo / 656

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

2015/5637
40,00



ISBN 978-606-26-0088-4

BCUIAS/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY